
Treball Fi de Grau

Beret Chalet by Hilton

Daniel Villuendas



Aquest TFG està subject a la licència

[ReconeixementNoComercial-SenseObraDerivada 4.0
Internacional \(CC BY-NCND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Este TFG está sujeto a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

This TFG is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC
BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Beret Chalet by Hilton



Autor	Daniel Villuendas
Director	David Zuazua
Fecha de presentación	28/04/2026

Trabajo de Fin de Grado

Contenido

1. Resumen ejecutivo	4
2. Antecedentes y motivación personal.....	6
3. Análisis del mercado.....	7
3.1 Tamaño del mercado y contexto general.....	7
3.1.1 Mercado global	7
3.1.2 Mercado Nacional (España).....	9
3.1.3 Mercado local (Cataluña - Baqueira-Beret).....	10
3.2 Análisis del entorno macroeconómico (Modelo PEST)	12
3.2.1 Factores políticos y legales.....	13
3.2.2 Factores económicos.....	14
3.2.3 Factores sociales	16
3.2.4 Factores tecnológicos	17
3.3 Análisis de la demanda	18
3.3.1 Tipo de cliente	19
3.3.2 Segmentación del mercado	19
3.3.3 Buyer persona y customer journey.....	20
3.4 Análisis del sector y la competencia	23
4. Definición del negocio.....	29
4.1 Concepto del negocio, ubicación y servicio ofrecido.....	29
4.2 Operación del negocio.....	30
4.3 Modelo económico y enfoque de mercado	30
4.4 Visión, misión y valores	31
5. Análisis DAFO	33
6. Validación del concepto de negocio y valoración final.....	35
6.1 Entrevista con profesional del sector (método cualitativo)	35
6.1.1 Aprendizajes principales	35
6.2 Encuesta a potenciales clientes (método cuantitativo).....	38
6.2.1 Aprendizajes principales de la encuesta	39
7. Plan de acción	42
7.1 Objetivos	42
7.2 Plan de marketing	43
7.2.1 Producto	43

Trabajo de Fin de Grado

7.2.2 Estrategia de precios	51
7.2.3 Distribución	52
7.2.4 Promoción.....	54
7.3 Plan operativo	56
7.3.1 Actividades de configuración.....	56
7.3.2 Operaciones en curso	57
7.3.3 Recursos clave y costes estimados	58
7.4 Plan de contingencia	65
7.5 Planificación y proyección financiera	68
7.5.1 Hipótesis de partida	68
7.5.2 Cuenta de resultado.....	68
7.5.3 Balance.....	70
7.5.4 Flujo de caja	70
7.5.5 Resumen de rentabilidad	71
7.6 Presupuesto e inversión	71
7.6.2 Presupuesto de crecimiento.....	74
8. Conclusiones	76
9. Bibliografía.....	78
Anexo	80

Trabajo de Fin de Grado

1. Resumen ejecutivo

El Beret Chalet by Hilton es un hotel boutique de 5 estrellas exclusivo para adultos situado en Baqueira-Beret operado bajo la marca LXR Hotels & Resorts de Hilton mediante un contrato de gestión. El proyecto nace para satisfacer la necesidad del cliente que hoy viaja a Baqueira buscando una experiencia donde la tranquilidad y la calma sean las protagonistas, el Beret Chalet sea la respuesta. No es el lujo que se ve sino el lujo que se siente.

La diferenciación del proyecto se apoya en tres elementos que ningún hotel del destino ofrece de forma combinada. El primero es el formato boutique de 32 habitaciones con política estricta de solo adultos sin excepción que convierte la tranquilidad en una promesa. El segundo es la propuesta gastronómica del restaurante BAQBE, con Quique Dacosta como chef de referencia concebida para enriquecer la estancia a través de nuevos sabores, aromas y momentos. El restaurante con menú degustación basado en producto local del Pirineo, y está abierto también a clientes externos lo que le permite convertirse en un destino gastronómico con valor propio. El tercero es el respaldo de la marca LXR Hotels & Resorts de Hilton, que aporta acceso al programa de fidelización Hilton Honors, distribución global y tecnología de revenue management. El modelo no compite por precio sino porque el cliente elige el hotel porque no encuentra lo mismo en ningún otro lugar de Baqueira-Beret.

El cliente principal es un adulto de entre 30 y 60 años con alto poder adquisitivo que viaja en pareja o en grupos reducidos de amigos y que combina la práctica del esquí con el descanso y el bienestar. La demanda es mayoritariamente nacional, con un potencial internacional relevante en los mercados francés, anglosajón y escandinavo a través de la red Hilton. Un segmento secundario son los grupos corporativos que utilizan el hotel completo para retiros directivos y actividades de teambuilding en temporada baja, ocupando todas las habitaciones durante varios días consecutivos y generando ingresos que reducen la dependencia estacional del modelo.

El hotel opera bajo un contrato de gestión con Hilton lo que significa que la cadena dirige la operativa diaria a través del equipo directivo que esta en el hotel mientras el fondo de inversión propietario aporta el capital. El inmueble se accede mediante arrendamiento de larga duración con una renta estimada de entre 180.000 y 300.000 euros anuales y contrato de 20 a 30 años con opción de compra. La inversión inicial necesaria para poner en marcha el proyecto se estima entre 12,15 y 16,3 millones de euros a causa principalmente de la reforma integral del edificio. Esta inversión se financia mediante una combinación de capital propio del fondo, financiación bancaria a largo plazo respaldada por el contrato con Hilton, y ayudas públicas.

Las proyecciones financieras elaboradas bajo un escenario moderado con una ocupación del 55% en el año 1 que crece progresivamente hasta el 72% en el año 5, muestran un EBITDA positivo desde el primer ejercicio, punto de equilibrio neto en el tercer año y un resultado neto de 796.000 euros en el año 5 con un margen EBITDA del 31,2%. La TIR estimada para el inversor es del 9-13% a 10 años, con un payback de entre 8 y 10 años.

Trabajo de Fin de Grado

En cuanto a la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, este proyecto contribuye en 5 objetivos.

ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico: El hotel genera 43 empleos directos en temporada alta en el Valle de Arán. Los salarios se sitúan por encima del convenio sectorial, y el hotel destina entre 80.000 y 120.000 euros anuales en alojamiento para el personal desplazado. La política de compra de producto local para el restaurante BAQBE y la contratación de proveedores de la zona extienden el impacto económico del proyecto más allá del empleo directo, fortaleciendo la cadena de valor de la economía pirenaica.

ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles: El proyecto apuesta por la reforma integral de un edificio existente en lugar de la construcción de nueva planta, reduciendo el impacto urbanístico en un entorno de alta sensibilidad como el Valle de Arán, donde la normativa limita severamente la disponibilidad de suelo.

ODS 12. Producción y consumo responsables: El restaurante BAQBE trabaja exclusivamente con producto local y de temporada procedente del Valle de Arán y los Pirineos, reduciendo la huella de carbono asociada al transporte de alimentos y apoyando directamente a los productores de la zona. La reforma del edificio incorpora sistemas de climatización de alta eficiencia energética elegibles para las ayudas del Plan de Modernización Turística. La externalización de la lavandería a un proveedor industrial de la zona es además más eficiente en consumo de agua y energía que una lavandería propia.

ODS 13. Acción por el clima: El plan de contingencia del proyecto reconoce explícitamente el cambio climático como uno de los riesgos estructurales del negocio: la reducción de la temporada de nieve en los Pirineos afecta directamente a la demanda del destino.

ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos: El modelo de negocio se sustenta sobre alianzas estratégicas que son condición necesaria para su viabilidad. El contrato de gestión con Hilton y la estructura de financiación por tres tipos de financiación: capital privado del fondo, deuda bancaria a largo plazo y fondos públicos europeos.

Trabajo de Fin de Grado

2. Antecedentes y motivación personal

La idea de este proyecto nace de la necesidad de realizar un Trabajo de Fin de Grado que fuera completo y que me permitiera aplicar de forma práctica gran parte de los conocimientos aprendidos a lo largo del grado en Administración y Dirección de Empresas. Tras contemplar diferentes alternativas consideré que el sector hotelero era una buena opción ya que obliga a contemplar muchas áreas empresariales como las finanzas, el marketing, las operaciones, los recursos humanos, entre otras. El esquí es una de mis principales aficiones, y Baqueira-Beret es un destino que me gusta mucho ir y que siempre he visto que tiene potencial como motor empresarial. Es una estación con una buena oferta de pistas, un público característico y un posicionamiento sólido dentro del turismo de nieve en España. Además, siempre me ha interesado el mundo de los viajes y de las experiencias de alto nivel, lo que reforzó la idea de un proyecto dirigido a un tipo de cliente que valora la calidad, el descanso y una buena experiencia. Por otro lado, he escogido este proyecto por mi cercanía al sector hotelero a través de mi entorno familiar. Al tener familiares que trabajan en hoteles Hilton, siempre he tenido interés en el modelo de negocio de grandes empresas hoteleras como Hilton. Además, a nivel personal, he tenido la oportunidad de alojarme en varios hoteles de la cadena durante mis viajes familiares, lo que me ha permitido observar el enfoque de Hilton en aspectos como el servicio y la experiencia del huésped.

En este contexto, el proyecto se plantea como el desarrollo de una nueva línea de negocio dentro de Hilton, concretamente a través de la apertura de un establecimiento bajo la marca LXR Hotels & Resorts. Esta propuesta surge al ver que Baqueira-Beret es un destino de esquí con un perfil de cliente premium y una proyección internacional, donde la presencia de una marca de hoteles de lujo reconocida puede suponer una ventaja competitiva. De esta forma el hotel podría aprovechar el prestigio de Hilton y su capacidad para atraer clientes, adaptando el concepto de LXR a un hotel pequeño y exclusivo en el entorno de Baqueira. El proyecto se desarrollará de manera individual, lo que me permite mantener una visión global y coherente del plan, así como trabajar de forma integrada todas las áreas del negocio. Este Trabajo de Fin de Grado no es solo un ejercicio académico sino también una oportunidad para convertir intereses personales como el esquí, los viajes y el hotelería en un proyecto empresarial estructurado y trabajado.

Tras realizar este proyecto, mi objetivo es entender y aplicar de manera práctica los conocimientos y aprendizajes adquiridos durante la carrera de Administración y Dirección de Empresas, entendiendo mejor cómo se crea y se evalúa un negocio real. En especial, me interesa mejorar mi comprensión de la terminología financiera y tener la capacidad de analizar variables económicas para reforzar y darle sentido a la toma de decisiones como los costes, la demanda, la estacionalidad o la rentabilidad.

Trabajo de Fin de Grado

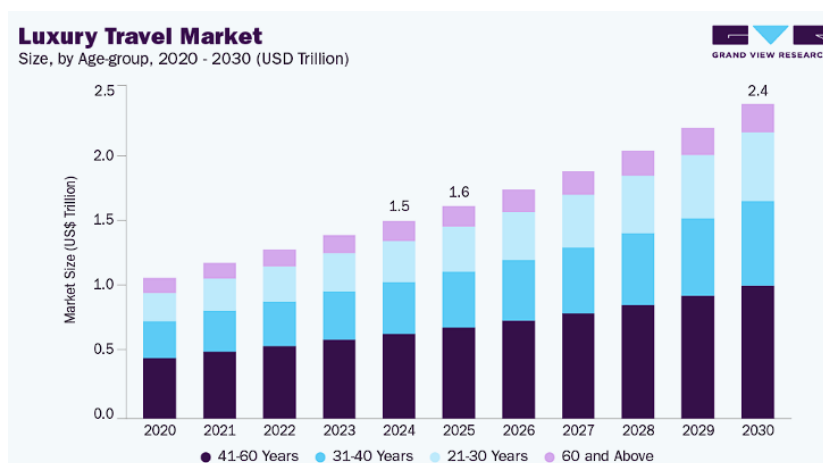
3. Análisis del mercado

3.1 Tamaño del mercado y contexto general

En este apartado se analizará el tamaño del mercado y el contexto general en el que se encuentra el proyecto. Para ello, se analizará la evolución del sector turístico, tanto a nivel global como nacional, con especial atención al turismo de lujo y al turismo de nieve. Se utilizarán datos y gráficos procedentes de fuentes oficiales y sectoriales, con el objetivo de evaluar la relevancia del mercado, su evolución y su relación con destinos específicos como Baqueira-Beret, permitiendo así contextualizar el desarrollo del proyecto dentro del entorno económico actual.

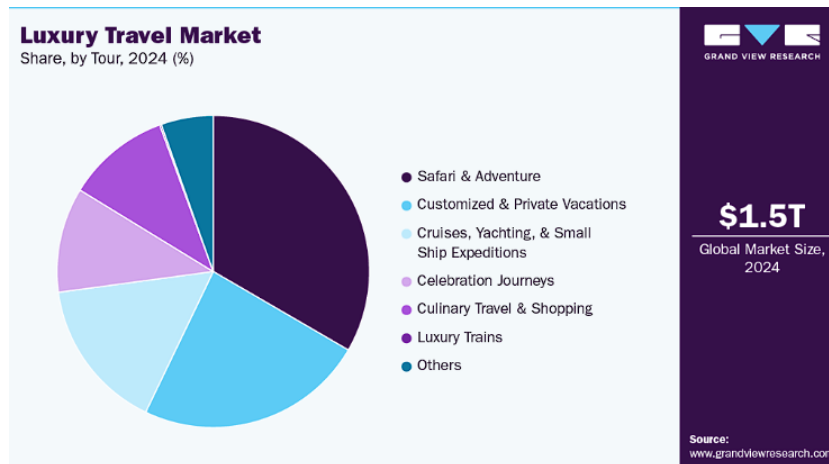
3.1.1 Mercado global

A nivel global el sector turístico y en especial el turismo de lujo, ha mostrado una evolución positiva en los últimos años, a causa de una mayor demanda de experiencias de calidad y servicios personalizados. El análisis del mercado global permite identificar las principales tendencias del sector y sirve para contextualizar el entorno en el que se desarrolla el proyecto.



El presente gráfico muestra la previsión de la evolución del tamaño del mercado del turismo de lujo entre los años 2020 y 2030. Se observa un crecimiento constante del mercado, que pasa de 1 billón de dólares a cerca de 2,5 billones de dólares. Además, el gráfico refleja que los grupos de edad entre 31 y 60 años son los que tienen mayor peso dentro del mercado. El gráfico pone en evidencia que existe una demanda creciente y estable de experiencias turísticas de alto nivel.

Trabajo de Fin de Grado

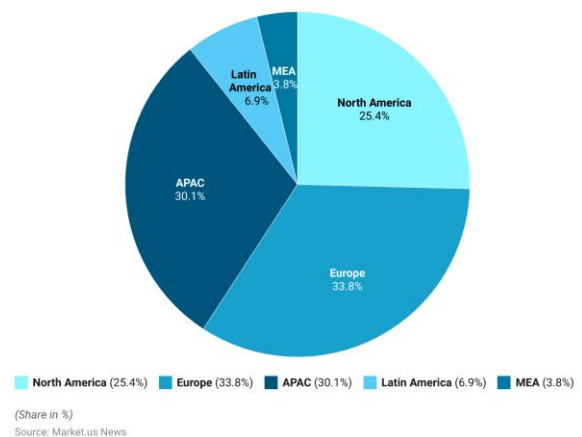


La distribución del mercado del turismo de lujo por tipo de experiencia pone de manifiesto que una parte significativa de la demanda se orienta a viajes personalizados, experiencias exclusivas y turismo especializado. Estas modalidades representan un mayor peso frente a otras formas de turismo más estandarizadas lo que muestra una transformación en las preferencias y gustos de los consumidores de este segmento. Este comportamiento nos hace ver un cambio en la percepción del viaje que pasa de entenderse como un producto homogéneo y más tradicional a concebirse como una experiencia más moderna que busca diferenciarse de los viajes como se entendían en el pasado. Los clientes valoran cada vez más la singularidad del viaje y la posibilidad de adaptar la experiencia a sus intereses personales conectando así con nuevas emociones. Por lo que el turismo de lujo está evolucionando hacia un mercado más diversificado y segmentado con predominio de experiencias más personalizadas.



Global Luxury Travel Market Share - By Region

Market Share in Percent

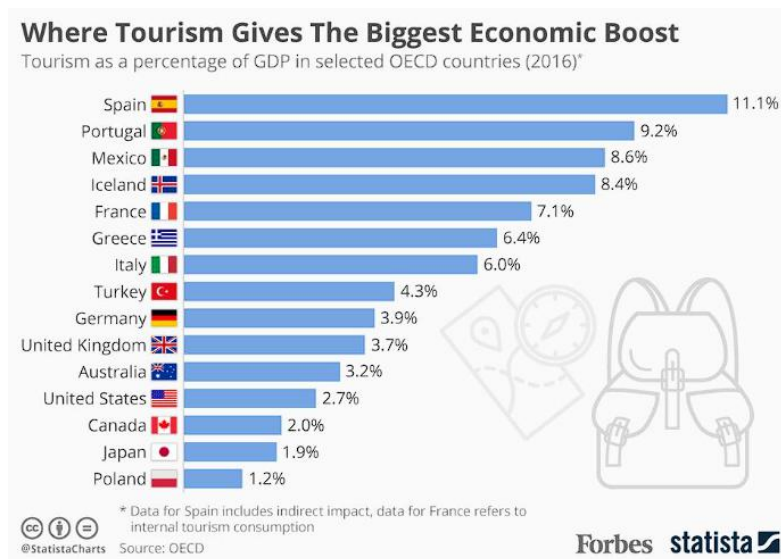


Trabajo de Fin de Grado

La distribución regional del mercado del turismo de lujo muestra que Europa concentra la mayor parte del mercado a nivel mundial situándose como una región muy relevante dentro del sector. A su vez también destacan Norteamérica y la región Asia-Pacífico, lo que evidencia una concentración del turismo de lujo en economías más desarrolladas y en mercados con una alta capacidad de gasto. También en el gráfico vemos que algunas regiones emergentes tienen un crecimiento más acelerado donde encontramos la zona de Asia. Esta combinación entre mercados consolidados y mercados que se están expandiendo indica que el turismo de lujo se encuentra en una fase de diversificación geográfica ampliando su presencia y alcance más allá de los destinos más tradicionales.

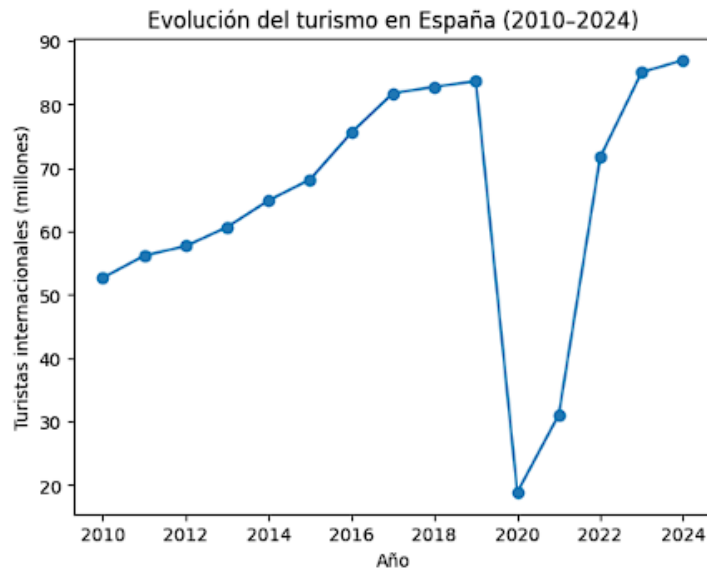
3.1.2 Mercado Nacional (España)

En este contexto internacional también es importante analizar la situación del mercado turístico en España que tras los últimos años ha sido uno de los principales destinos turísticos de Europa. En este estudio del mercado nacional nos permitirá evaluar la importancia económica del turismo, su evolución y el papel de segmentos más específicos como el turismo de lujo y el turismo de nieve dentro del país.



La información representada muestra el impacto del turismo sobre el Producto Interior Bruto (PIB) en distintos países de la OCDE. En el caso de España se observa que el turismo representa el 11,1% del PIB situándose como el país donde el turismo tiene un mayor peso en su economía dentro del conjunto analizado. Este dato pone de manifiesto que el turismo es, si no, el sector más importante de la economía española, uno de los más importantes, con una contribución superior a la de otros países.

Trabajo de Fin de Grado



Fuente: Elaboración propia con Python (con datos de datosmacro.com)

La evolución del turismo en España muestra una tendencia creciente a lo largo del periodo analizado excluyendo los años donde hubo la pandemia mundial donde el sector del turismo se vio muy afectado, aun así vemos como el número de turistas se recupera muy rápidamente y supera a los niveles de los periodos anteriores. Al analizar este gráfico y el anterior podemos afirmar que el turismo es uno de los principales motores de la económicos lo que provoca la generación de empleo, ingresos y actividad en sectores relacionados con la hostelería y el turismo. Los datos de crecimiento de este grafico son muy positivos para el sector hotelero que como acabamos de mencionar se beneficia directamente del aumento de visitantes.

3.1.3 Mercado local (Cataluña - Baqueira-Beret)

Baqueira-Beret se posiciona como uno de los principales destinos de turismo de nieve en España. El análisis del mercado local permite comprender y entender lo que se necesita para satisfacer de la demanda, entender la estacionalidad y el funcionamiento del sector hotelero en la zona.

Trabajo de Fin de Grado

Establecimientos hoteleros. Viajeros i grado de ocupación. Por categorías Cataluña. 2022			
	Valor	Variación (%)	Grado de ocupación (%)
Total viajeros	19.095,9	86,5	65,9
Cinco estrellas de oro	1.028,7	101,4	61,7
Cuatro estrellas de oro	9.167,2	84,2	69,7
Tres estrellas de oro	5.564,6	94,3	68,1
Dos estrellas de oro	1.422,1	84,0	62,7
Una estrella de oro	766,7	92,3	60,8
Dos y tres estrellas de plata	695,2	62,4	45,0
Una estrella de plata	451,4	57,4	52,8

Unidades: Miles.
Fuente: Idescat, a partir de la Encuesta de ocupación hotelera del INE.

Establecimientos hoteleros. Viajeros i grado de ocupación. Por categorías Cataluña. 2023			
	Valor	Variación (%)	Grado de ocupación (%)
Total viajeros	21.207,1	11,1	70,0
Cinco estrellas de oro	1.213,5	18,0	65,8
Cuatro estrellas de oro	10.362,7	13,0	74,9
Tres estrellas de oro	5.878,7	5,6	71,4
Dos estrellas de oro	1.594,2	12,1	63,7
Una estrella de oro	906,8	18,3	63,9
Dos y tres estrellas de plata	751,5	8,1	48,7
Una estrella de plata	499,7	10,7	54,4

Unidades: Miles.
Fuente: Idescat, a partir de la Encuesta de ocupación hotelera del INE.

Establecimientos hoteleros. Viajeros i grado de ocupación. Por categorías Cataluña. 2024			
	Valor	Variación (%)	Grado de ocupación (%)
Total viajeros	21.595,9	1,8	70,8
Cinco estrellas de oro	1.297,5	6,9	63,8
Cuatro estrellas de oro	10.830,6	4,5	75,7
Tres estrellas de oro	5.677,6	-3,4	71,0
Dos estrellas de oro	1.610,2	1,0	64,9
Una estrella de oro	888,8	-2,0	63,3
Dos y tres estrellas de plata	795,6	5,9	56,4
Una estrella de plata	495,6	-0,8	59,2

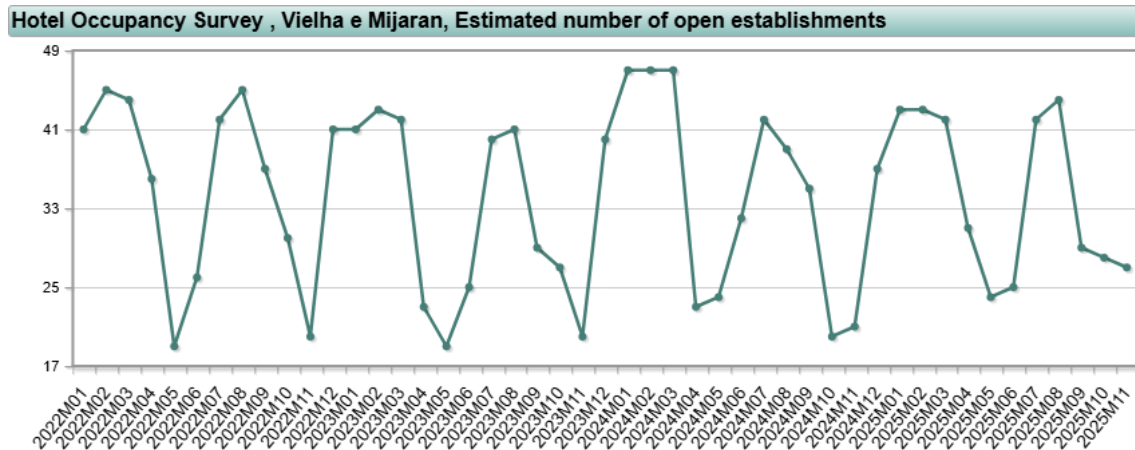
Unidades: Miles.
Fuente: Idescat, a partir de la Encuesta de ocupación hotelera del INE.

Los datos de las siguientes tablas presentadas muestran una recuperación y consolidación del sector hotelero en Cataluña entre 2022 y 2024.

- ❖ En 2022 se observa un fuerte crecimiento del número de viajeros respecto a años anteriores, con una elevada variación porcentual lo que refleja el efecto rebote tras la pandemia.
- ❖ En 2023 el número total de viajeros aumenta significativamente superando los 21 millones, y el grado de ocupación se aproxima al 70% lo que indica una normalización del sector turístico. Importancia en los hoteles de cuatro y cinco estrellas que tienen crecimientos positivos y niveles de ocupación altos, lo que confirma una fuerte demanda de alojamientos de gama alta.
- ❖ En 2024 el mercado se estabiliza con un ligero crecimiento del número de viajeros y una ocupación media del 70,8% muy similar a la del año anterior. Los

Trabajo de Fin de Grado

hoteles de cuatro estrellas alcanzan el mayor grado de ocupación por contra los de cinco estrellas mantienen la demanda y con una ocupación algo inferior.



Fuente: INE: https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2076#_tabs-grafico

La información disponible sobre el número de establecimientos hoteleros abiertos en Vielha e Mijaran nos muestra altas variaciones a lo largo del año, esto se explica a causa de una fuerte estacionalidad, con un mayor número de establecimientos abiertos durante los meses de invierno que coincide con la temporada de esquí. Por lo contrario, en los meses de menor demanda turística que vemos que son en primavera y otoño, el número de hoteles abiertos se reduce mucho. Este comportamiento refleja que el mercado hotelero analizado está muy condicionado por la actividad de la estación de esquí y las vacaciones en los meses de verano, lo que implica que la demanda se concentra en periodos concretos del año, no es una demanda constante y fácil de predecir. Esta característica se debe tener muy en cuenta en la planificación del proyecto porque afecta mucho a la estrategia de ingresos del hotel.

3.2 Análisis del entorno macroeconómico (Modelo PEST)

En este apartado se analizará el entorno macroeconómico donde se desarrolla el proyecto mediante el modelo PEST, que estudia los factores políticos y legales, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en el éxito o el mal funcionamiento del negocio. El objetivo es identificar aquellos elementos que pueden favorecer o limitar el desarrollo del proyecto.

Trabajo de Fin de Grado

3.2.1 Factores políticos y legales

El sector hotelero en España está regulado por un marco normativo complejo que combina legislación estatal, autonómica y local. Este conjunto de normas influye en la viabilidad, costes y la gestión de los establecimientos turísticos.

La actividad hotelera está regulada a nivel autonómico por la Ley 13/2002, de turismo de Cataluña que establece el marco general del turismo en la comunidad. Esta ley regula aspectos como la clasificación de los establecimientos hoteleros, los requisitos mínimos de calidad, los derechos y deberes de los empresarios turísticos y la protección de los consumidores. Para los hoteles esta normativa implica el cumplimiento de estándares obligatorios. De forma complementaria el Decreto 75/2020, de turismo de Cataluña regula específicamente los establecimientos de alojamiento turístico donde se incluye los hoteles. Este decreto define las categorías hoteleras (estrellas), los servicios mínimos exigidos en cada categoría y las condiciones de funcionamiento.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es que el desarrollo de proyectos hoteleros en zonas de montaña está condicionado por la normativa de ordenación del territorio y por los planes urbanísticos municipales. En el caso del Valle de Arán estas normas limitan mucho la disponibilidad de suelo y restringen la construcción de nuevos establecimientos con el objetivo de proteger el entorno natural y el paisaje. Estas restricciones actúan como una barrera de entrada por lo que también limitan la expansión de la oferta hotelera. Asimismo, la actividad hotelera está sujeta a la legislación medioambiental, tanto estatal como autonómica. Destaca la aplicación de la Ley 21/2013, de evaluación ambiental, que puede exigir estudios de impacto ambiental para determinados proyectos turísticos, especialmente en áreas sensibles. Además, los establecimientos deben cumplir con normativas relacionadas con eficiencia energética, gestión de residuos y consumo de recursos.

Desde el punto de vista laboral el sector hotelero se rige por el Estatuto de los Trabajadores y por los convenios colectivos específicos del sector de la hostelería y comunidad autónoma donde se encuentre el establecimiento.

A nivel político el turismo es considerado un sector estratégico para la economía española y catalana tal y como se ha visto en el análisis de mercado, y es por esta razón que las administraciones públicas tanto a nivel nacional como a nivel europeo impulsan planes de promoción turística. Un ejemplo a nivel español y catalán de este apoyo político al turismo es:

- ❖ Plan Nacional de Sostenibilidad Turística en Destinos: Impulsado por el Gobierno de España y financiado en gran parte con los fondos europeos Next Generation EU. Este plan concede subvenciones a destinos turísticos y empresas para proyectos de modernización, digitalización, sostenibilidad ambiental y mejora de infraestructuras turísticas.
- ❖ El Plan Estratégico de Turismo de Cataluña: Promovido por la Generalitat de Catalunya y este plan incluye líneas de ayuda para la profesionalización del sector, la mejora de la calidad hotelera y la promoción internacional del destino Cataluña.

Trabajo de Fin de Grado

En la práctica la apertura de un hotel en Baqueira-Beret estaría condicionada por diversas normativas que afectan directamente al proyecto. Por ejemplo, la Ley 13/2002 de turismo de Cataluña y el Decreto 75/2020 determinaría la categoría del hotel y los requisitos mínimos de instalaciones y servicios necesarios para obtener la licencia. También la normativa urbanística del Valle de Arán al limitar el uso del suelo y las características en las que se debe construir puede impedir la construcción de nuevos establecimientos o restringir su tamaño que en el caso de un hotel normalmente necesitan construir con mucho espacio, sobre todo verticalmente ya que son edificios con bastante altura en línea generales. A ello se suma la posible aplicación de la Ley 21/2013 que exige estudios de impacto ambiental en proyectos de nueva construcción o gran reforma. Estos ejemplos reflejan cómo el marco político-legal influye mucho en la viabilidad y planificación de un proyecto hotelero en la zona.

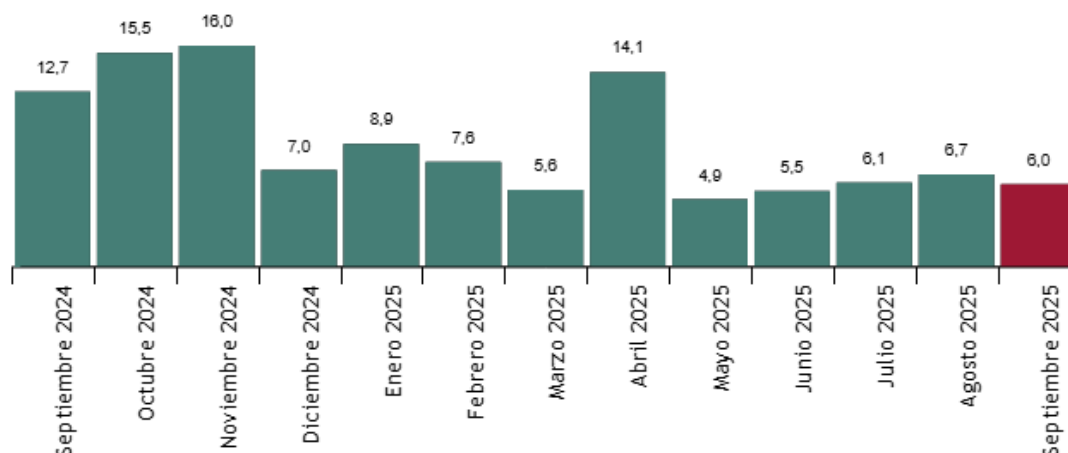
3.2.2 Factores económicos

Tras el análisis realizado en el apartado “3.1: *Tamaño del mercado y contexto general*”, en el que se ha estudiado la evolución del turismo, el turismo de lujo y el turismo de nieve desde una perspectiva económica en este subapartado se interpretan dichos resultados con el objetivo de identificar las principales ventajas y limitaciones económicas del sector hotelero.

Desde un punto de vista económico uno de los principales factores favorables del sector hotelero en España es la importancia estructural del turismo en la economía nacional. El turismo hemos visto que es uno de los principales motores económicos del país, generando empleo y actividad en los sectores relacionados. Esta importancia económica provoca un entorno en el que la actividad hotelera cuenta con una demanda fuerte y consolidada y con el apoyo institucional al sector turístico. El análisis del mercado también pone de manifiesto el crecimiento del turismo de lujo que es un segmento caracterizado por una mayor capacidad de gasto y menor sensibilidad al precio, este tipo de turismo presenta una ventaja ya que permite generar mayores ingresos por cliente con menos del volumen de visitantes, priorizando el valor frente a la cantidad, es clave ya que estas en un sector donde no te diferencias por bajo precio reduciendo los costes sino que te diferencias por valor añadió pudiendo justificar precios más elevados que no recorten tanto el margen.

Trabajo de Fin de Grado

Tasa de variación anual del gasto total de los turistas internacionales Variación anual. Porcentaje



Durante los nueve primeros meses de 2025 el gasto total de los turistas internacionales aumentó un 7,0% y alcanzó los 105.828 millones de euros.

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

La evolución del gasto total de los turistas internacionales muestra una tendencia positiva, con un incremento del 7,0 % en los nueve primeros meses de 2025 lo que indica un crecimiento no solo en el número de visitantes sino también en su capacidad de gasto.

	Gasto total (millones de euros)	Variación anual (%)	Gasto medio por turista (euros)	Variación anual (%)	Gasto medio diario por persona (euros)	Variación anual (%)	Duración media del viaje (días)	Variación anual (%)
TOTAL	13.364	6,0	1.380	5,1	204	4,5	6,8	0,5
Balears, Illes	2.843	5,3	1.300	3,4	213	4,1	6,1	-0,7
Cataluña	2.568	3,6	1.271	5,1	238	9,9	5,3	-4,4
Andalucía	2.036	7,6	1.376	4,0	189	8,0	7,3	-3,7
Canarias	1.699	8,0	1.536	8,0	201	6,8	7,6	1,1
Comunitat Valenciana	1.597	5,7	1.339	5,9	145	4,3	9,2	1,5
Madrid, Comunidad de	1.567	8,6	1.909	8,2	346	-3,3	5,5	11,9
Resto de CC.AA.	1.055	3,6	1.205	1,5	159	-7,2	7,6	9,4

En los nueve primeros meses de 2025 las comunidades con mayor gasto acumulado fueron Cataluña (con el 18,5% del total), Illes Balears (17,4%) y Canarias (17,0%).

Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)

Cataluña se sitúa entre las comunidades con mayor gasto turístico acumulado durante los nueve primeros meses de 2025 con el 18,5 % del gasto total. Además, el gasto medio diario por persona en Cataluña (238 €) se sitúa por encima de la media nacional, importante ya que indica una mayor capacidad de gasto del turista que visita la región.

Trabajo de Fin de Grado

El principal factor económico limitante del sector hotelero en destinos de esquí es la estacionalidad como se ha mencionado en apartados anteriores. La demanda turística se concentra fundamentalmente durante los meses de invierno a causa de la actividad de la estación de esquí, mientras que en los meses de menor afluencia la actividad económica se reduce. Esta estacionalidad condiciona el flujo de ingresos del sector por lo que obliga a una planificación estricta de los costes.

Otro aspecto económico que considerar es el elevado nivel de inversión inicial necesario para el desarrollo de proyectos hoteleros en zonas de montaña. Los costes asociados a la construcción si decides montar de cero el edificio o compra de local si prefieres rehabilitar un edificio ya existente, sumado de la adaptación al entorno, el cumplimiento de la normativa y el mantenimiento de las instalaciones en un clima exigente incrementan las barreras económicas de entrada al sector. Si bien este factor puede limitar la aparición de nuevos competidores también supone un riesgo financiero.

3.2.3 Factores sociales

Los factores sociales influyen de manera directa en la evolución del sector turístico, ya que condicionan las motivaciones de viaje, los hábitos de consumo y las preferencias de los turistas. Tradicionalmente, Europa ha sido uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial. Sin embargo, el proceso de globalización, la mejora de las comunicaciones y el abaratamiento del transporte, especialmente del transporte aéreo, han favorecido la aparición de nuevos destinos turísticos en regiones como América, Asia y el Pacífico, redistribuyendo la demanda turística internacional. Según datos de la Organización Mundial del Turismo, el turismo de ocio y recreo representa el principal motivo de viaje a nivel internacional, concentrando más de la mitad de los desplazamientos turísticos. Este predominio del viaje por ocio refuerza la importancia de destinos especializados y experienciales, frente a aquellos vinculados exclusivamente a viajes de negocios u otros motivos. En paralelo, se han producido cambios significativos en el perfil del turista. Antes del auge de plataformas digitales como Airbnb, la mayoría de los turistas que visitaban España optaban por alojamientos reglados, como hoteles y apartamentos turísticos. No obstante, la evolución del mercado ha dado lugar a un cliente hiperconectado, mejor informado y con mayor capacidad de elección, menos fiel a una única marca y con un amplio abanico de intereses.

Estos cambios en la demanda han generado una transformación de la oferta turística, con la aparición de nuevos formatos y servicios, como la especialización de establecimientos, el desarrollo de experiencias temáticas o la creación de nuevos segmentos de mercado. Asimismo, diversas tendencias sociales apuntan hacia un mayor interés por el turismo sostenible, los viajes basados en experiencias, los destinos remotos y las actividades vinculadas al deporte y al bienestar, aspectos que están ganando relevancia en el comportamiento del turista actual. De hecho, un estudio global de TGM Insights indica que una amplia mayoría de viajeros prefiere la reserva online y la auto-planificación, reflejando una conducta más informada y autónoma. A su vez, la investigación de Booking.com revela que más del 50 % de los turistas valora el impacto

Trabajo de Fin de Grado

medioambiental, y cerca del 69 % desea dejar los destinos en mejor estado tras su visita, lo que subraya la creciente conciencia social del viajero. Según el Observatorio Cetelem, el 81 % de los españoles planea gastar en turismo, superando otras áreas y evidenciando la importancia del viaje como prioridad de consumo.

3.2.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos han adquirido una importancia creciente en el sector turístico y hotelero, como consecuencia de los cambios en los hábitos de compra del consumidor y del uso intensivo de Internet y las redes sociales en la toma de decisiones. La digitalización ha transformado tanto los canales de comercialización como la gestión interna de los establecimientos, incrementando la competitividad del sector y obligando a las empresas a invertir de forma continuada en tecnologías de la información.

La incorporación de las tecnologías de la información en el sector hotelero no es un fenómeno reciente. Según Sayles, el primer hotel que utilizó un ordenador fue el Hotel Milton de Nueva York en 1963. Posteriormente durante la década de 1970 las grandes cadenas hoteleras implantaron los Central Reservation Systems (CRS) que permitían gestionar el inventario de habitaciones, y los Global Distribution Systems (GDS) que conectaban a los hoteles con las agencias de viajes, facilitando la distribución y comercialización de los servicios turísticos a escala internacional. Con la expansión de Internet estos sistemas evolucionaron hacia nuevos canales de distribución digital, que permiten al cliente acceder directamente a la información y contratación del alojamiento a través de buscadores y plataformas online como Booking.com, Agoda, Expedia o Hoteles.com. Este cambio ha reducido la dependencia de las agencias físicas y ha otorgado al consumidor un mayor poder de decisión al poder comparar precios, ubicaciones y valoraciones en tiempo real.

Desde el punto de vista de la gestión interna, uno de los sistemas tecnológicos más utilizados en el sector hotelero son los Property Management Systems (PMS), que permiten gestionar las funciones del “*front office*” y, progresivamente, del “*back office*”. Estos sistemas incluyen módulos de reservas, check-in y check-out, gestión de habitaciones, facturación, histórico de clientes y relación con agencias de viajes. Su implantación depende de factores como el tamaño del establecimiento, la localización o el nivel de ocupación. No obstante, la creciente competencia y la globalización han impulsado también a los hoteles de menor tamaño a invertir en soluciones tecnológicas, como los sistemas Application Service Provider (ASP), que reducen la necesidad de grandes inversiones iniciales. También la tecnología ha permitido el desarrollo de herramientas orientadas a la gestión de la relación con el cliente (Customer Relationship Management, CRM), que facilitan la recopilación y el análisis de datos del huésped con el objetivo de ofrecer servicios más personalizados y aumentar el nivel de satisfacción. En este sentido, el uso de Big Data se ha convertido en un elemento clave para comprender mejor el comportamiento del consumidor, anticipar sus necesidades y apoyar la toma de decisiones empresariales. En los últimos años, han surgido además nuevas innovaciones tecnológicas que están transformando la experiencia turística,

Trabajo de Fin de Grado

como el uso de inteligencia artificial, chatbots, comandos por voz, “*Internet of things (IoT)*”, realidad virtual y aumentada, así como la creciente importancia del contenido digital y las redes sociales. Estas tecnologías permiten mejorar la eficiencia operativa, reforzar la imagen de marca y ofrecer experiencias más personalizadas. Los factores tecnológicos configuran un entorno caracterizado por una alta digitalización, mayor transparencia del mercado y un consumidor más informado y exigente, lo que obliga al sector turístico y hotelero a adaptarse de forma constante a las nuevas herramientas tecnológicas para mantener su competitividad.

HRS HOSPITALITY & RETAIL SYSTEMS

REVOLUTIONIZING HOSPITALITY: THE POWER OF SEAMLESS TECH INTEGRATION

Boosting efficiency and guest experience with smart tech.

FASTER CHECK-INS WITH AI

AI-powered kiosks have cut hotel check-in times by up to 75%, reducing wait times from 10 to just 2.5 minutes. This efficiency lets staff focus on providing personalized service.

OVERCOMING DISCONNECTED SYSTEMS

Fragmented platforms slow operations and create errors. Integrated systems streamline processes, reducing manual work and enhancing guest satisfaction.

THE IOT ADVANTAGE IN HOTELS

IoT devices automate energy use and maintenance. Smart rooms adjust to guest preferences, while sensors optimize energy, saving costs and improving experiences.

CENTRALIZED HOTEL MANAGEMENT SYSTEMS

Unified systems like OPERA Cloud reduce manual errors, improve direct bookings, and speed up check-ins—boosting both efficiency and guest satisfaction.

LEADING TRENDS SHAPING THE FUTURE

Embracing AI, VR, and blockchain secures future growth. These innovations enhance bookings, automate tasks, and ensure secure payments, keeping hotels competitive.

ORACLE | Partner

hrsinternational.com

3.3 Análisis de la demanda

En este apartado se analiza la demanda del mercado turístico, con el objetivo de identificar quiénes son los clientes a los que se dirige el proyecto y cuáles son sus principales características. En concreto, se estudia si la demanda está formada por particulares, empresas o ambos, así como la identificación de un cliente tipo, a través de la segmentación del mercado y la definición del “*buyer persona*”. Este análisis

Trabajo de Fin de Grado

permitirá comprender mejor el comportamiento del consumidor y servirá de base para el posterior análisis del sector y de la competencia.

3.3.1 Tipo de cliente

El proyecto se dirige principalmente a clientes particulares, por lo que se trata de un mercado B2C. La demanda está formada, en mayor medida, por turistas que viajan por motivos de ocio, especialmente vinculados a la práctica del esquí y a la búsqueda de experiencias en destinos de montaña. De forma ocasional, también pueden darse viajes de empresa, aunque estos representan un porcentaje reducido y no forman parte del núcleo de la demanda.

Un rasgo especialmente relevante de este tipo de cliente es su alta fidelidad a la marca hotelera. En el caso de Hilton, esta fidelidad se ve reforzada por su programa de fidelización Hilton Honors, uno de los más reconocidos del sector hotelero internacional. Este programa permite a los clientes acumular puntos por cada estancia, que pueden canjearse por noches gratuitas, mejoras de habitación o experiencias exclusivas. Además, el programa Hilton Honors ofrece distintos niveles de membresía (Silver, Gold y Diamond), que otorgan beneficios crecientes como desayuno gratuito, upgrades de habitación, check-out tardío o acceso prioritario a determinados servicios. Estos incentivos fomentan que los clientes repitan estancia dentro de la cadena y que prioricen hoteles Hilton frente a otras marcas, independientemente del destino concreto al que viajen. Este comportamiento refleja un cliente que busca seguridad, confianza y coherencia en la calidad del servicio, y que valora especialmente sentirse reconocido como cliente habitual.

Un ejemplo claro de la fidelización de los clientes de Hilton es la dimensión de su programa de lealtad. El programa Hilton Honors cuenta con más de 235 millones de miembros activos, lo que demuestra que una parte muy significativa de los clientes elige de forma recurrente alojarse en hoteles de la cadena, priorizando la marca frente a otras opciones y mostrando una elevada propensión a repetir estancia dentro del portafolio de Hilton.

3.3.2 Segmentación del mercado

- ❖ Segmentación geográfica: El mercado está compuesto principalmente por turistas nacionales, procedentes de grandes ciudades españolas donde no existen estaciones de esquí, como Madrid, Barcelona o Zaragoza, así como de otras zonas del territorio nacional. Asimismo, destaca la proximidad geográfica de Cataluña, que facilita el acceso al destino y favorece la llegada de visitantes recurrentes. A su vez, el mercado incluye turistas internacionales, especialmente de países cercanos como Francia, que valoran la comodidad del desplazamiento y la calidad de las pistas de esquí. En menor medida, también se identifican turistas internacionales de otros países que eligen el destino motivados por su

Trabajo de Fin de Grado

afición al esquí y por su fidelidad a cadenas hoteleras internacionales, como Hilton.

- ❖ Segmentación demográfica: La demanda se concentra principalmente en adultos de entre 25 y 60 años, tanto parejas jóvenes como familias adultas. Estos perfiles presentan una elevada conexión con el turismo de esquí y con actividades de ocio vinculadas a la naturaleza y al deporte.
- ❖ Segmentación económica: El mercado objetivo se caracteriza por un nivel de renta alto, ya que el turismo de esquí implica un coste elevado asociado al alojamiento, el transporte y las actividades complementarias como el alquiler de esquí compra de forfait etc. En este sentido, el precio no constituye el principal factor de decisión, siempre que la experiencia ofrecida esté alineada con las expectativas de calidad, confort y servicio del cliente.
- ❖ La segmentación psicográfica: Muestra un perfil de cliente con un estilo de vida activo, vinculado al deporte y a la práctica del esquí, con una clara orientación hacia el equilibrio entre vida profesional y personal. Se trata de clientes que buscan experiencias cuidadas, rechazan el turismo masivo y valoran entornos tranquilos, bien organizados y diferenciados.

3.3.3 Buyer persona y customer journey

Con el objetivo de concretar el perfil del cliente principal al que se dirige el proyecto, se ha definido un buyer persona que representa al segmento más relevante de la demanda. Este perfil permite comprender mejor las motivaciones, estilo de vida e inquietudes del cliente, facilitando posteriormente el análisis del sector y la definición de la propuesta de valor.

Trabajo de Fin de Grado



Laura y Marc

Edad: 28 años y 30 años
Genero: Mujer y hombre
Localidad: Madrid
Situación: Pareja

• Laura es abogada y trabaja en un despacho internacional de primer nivel, con una alta carga de trabajo y un ritmo profesional exigente.
• Marc es consultor en una firma especializada en estrategia y negocio, lo que le obliga a viajar con frecuencia y a mantener un alto nivel de rendimiento profesional.

Ambos cuentan con ingresos elevados y estabilidad laboral.

Estilo de vida activo y equilibrado, combinando una alta dedicación al trabajo con escapadas frecuentes para desconectar. Valoran el deporte, el bienestar y el descanso en entornos tranquilos y exclusivos.

VISIÓN A FUTURO

Laura y Marc se ven en el futuro manteniendo carreras profesionales exigentes, pero dando cada vez más importancia al equilibrio entre trabajo y vida personal. Como pareja, aspiran a cuidar su bienestar, compartir tiempo de calidad y seguir disfrutando de experiencias que les permitan desconectar

INTERESES

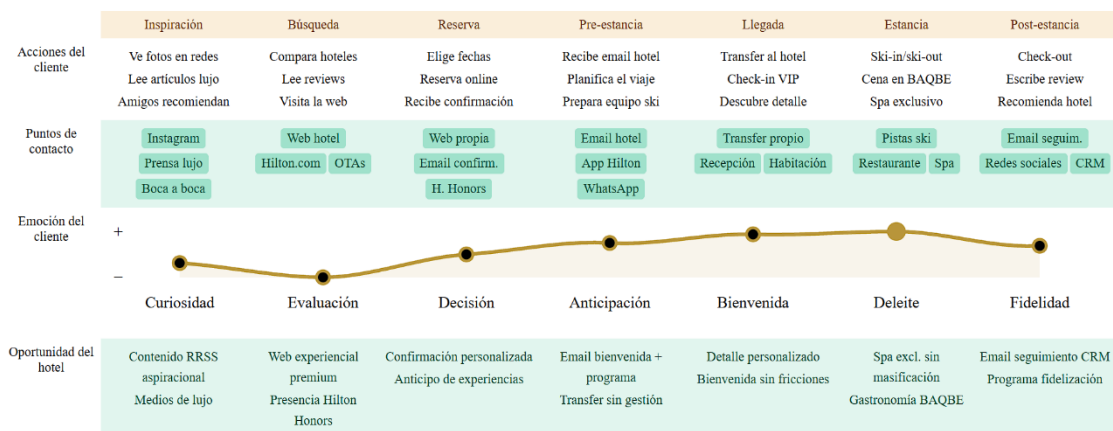
- Deporte
- Viajes
- Bienestar en pareja
- Gastronomía

INQUIETUDES AL VIAJAR

- **Laura:** Le preocupa no disponer del tiempo suficiente para desconectar del trabajo y que el viaje no le permita realmente descansar a nivel mental.
- **Marc:** Le preocupa que la organización del viaje no sea eficiente y que surjan imprevistos que le hagan perder tiempo o comodidad. Da mucha importancia a la claridad en la información, a los procesos ágiles (reservas, check-in, servicios) y a que el alojamiento funcione de forma fluida y profesional.

El buyer persona definido representa la evolución del perfil del turista actual, caracterizado por un cambio progresivo desde un modelo de turismo masivo hacia un turismo más segmentado, experiencial y orientado a la calidad. Tal y como se ha analizado en los apartados anteriores, el comportamiento del consumidor turístico ha evolucionado hacia un perfil más informado, exigente y consciente de su tiempo libre, priorizando experiencias que aporten valor frente a la simple acumulación de viajes. Este perfil de pareja joven, con alto poder adquisitivo y carreras profesionales exigentes, se alinea con las tendencias sociales identificadas en el análisis PEST, donde se observa una creciente importancia del equilibrio entre vida laboral y personal, la búsqueda de bienestar y la preferencia por actividades de ocio activas vinculadas al deporte y la naturaleza. Además, este perfil refleja los cambios tecnológicos analizados previamente, donde utilizan canales digitales para informarse, comparar opciones y tomar decisiones de viaje, apoyándose en opiniones online y recomendaciones sociales. Este comportamiento digitalizado incrementa su nivel de exigencia y reduce su tolerancia a experiencias que no cumplan con sus expectativas.

Trabajo de Fin de Grado



El customer journey recoge el recorrido completo del cliente, desde el momento en que surge la idea del viaje hasta que vuelve a casa y comparte su experiencia. Para cada fase se identifican las acciones del cliente, los puntos de contacto con el hotel y las oportunidades de actuación del establecimiento. La curva de emoción refleja la evolución del estado anímico del cliente a lo largo del proceso.

En la fase de inspiración el contacto con el hotel se produce de forma indirecta a través de publicaciones en redes sociales, artículos en medios de lujo o recomendaciones de conocidos. En este momento la emoción que se nos despierta es la curiosidad. La oportunidad del hotel consiste en estar presente en los canales donde el público objetivo se informa y se inspira.

Durante la fase de búsqueda, el cliente compara opciones para Baqueira-Beret. Lee reviews, visita webs y consulta plataformas de los hoteles como Hilton.com o agencias como Booking. El cliente está tomando decisiones basadas en la coherencia entre lo que el hotel promete y lo que otros clientes han experimentado.

En la fase de reserva, el cliente ha tomado la decisión y formaliza su estancia. En este caso la experiencia de reserva debe estar cuidada es decir un proceso fluido, una confirmación personalizada y el primer contacto emocional con la marca, el cliente ya percibe qué tono usa el hotel, qué le cuenta, qué le promete.... El acceso al programa Hilton Honors en esta fase aporta un incentivo de fidelización desde el inicio de la relación.

La fase de antes de la estancia es una oportunidad que esta desaprovechada en el hotelería convencional. Es importante que el hotel la utilice para comunicarse proactivamente con el cliente, importante aportar valor mediante acciones como por ejemplo un email de bienvenida personalizado, sugerencias de actividades y la posibilidad de hacer reservas en el restaurante o en el spa con antelación. El objetivo es que el cliente llegue al hotel con la sensación de que ya lo conoce y de que el hotel ya lo conoce a él.

Trabajo de Fin de Grado

La llegada es el momento de mayor impacto emocional de toda la estancia, es muy importante ya que es la primera impresión de la realidad del hotel. El check-in sin colas, el trato personalizado por parte del equipo de recepción y el detalle de bienvenida en la habitación generan emoción y conexión con el cliente.

La fase de estancia debe ser el momento de mayor satisfacción en la curva emocional. Es donde el hotel puede hacer sentir al cliente lo que ha prometido. Cada uno de los elementos y prestaciones del hotel, construye la percepción y satisface las expectativas del cliente (Regla de oro del marketing), si las expectativas se satisfacen el cliente repetirá y se llevará un buen recuerdo.

Finalmente, la fase de después de la estancia cierra el ciclo del customer jorney. El cliente que se va satisfecho tiene muchas más probabilidades de volver, de recomendar el hotel en su círculo y de generar el boca a boca.

3.4 Análisis del sector y la competencia

La competencia directa del proyecto está formada por los hoteles de alta gama de 4 y 5 estrellas ubicados en Baqueira-Beret y su entorno inmediato en el Valle de Arán, orientados al turismo de nieve y a un cliente que busca calidad, comodidad y una experiencia cuidada. En este análisis se excluyen alojamientos de menor categoría para mantener una comparación coherente dentro del segmento premium. Dentro de esta oferta destacan los siguientes establecimientos:

- ❖ Hotel AC Baqueira Ski Resort (Autograph Collection)
- ❖ Hotel Val de Neu
- ❖ Eurostars Royal Tanau
- ❖ Eurostars La Pleta
- ❖ MiM Baqueira (Member of Meliá Collection)
- ❖ Hotel Montarto
- ❖ Hotel Chalet Bassibe

Para actualizar el análisis económico sin caer en precios “fijos” (que cambian según fecha, ocupación y tipo de habitación), se trabaja con un intervalo de precio basado en referencias públicas recientes para temporada de invierno. Una gama alta 4* suele situarse aproximadamente entre 160 y 320 € por noche, la gama lujo se mueve con frecuencia entre 280 y 350 € por noche, y la gama muy alta se sitúa por encima de 350 € por noche, especialmente en semanas fuertes de temporada. Más allá del precio, la oferta premium de Baqueira suele competir en tres ejes que son la conveniencia para el esquiador (ubicación, accesos, servicios asociados), servicios complementarios que aumentan la experiencia (restauración, wellness, zonas comunes de descanso) y calidad percibida y consistencia del servicio. También se observan diferencias relevantes por tamaño y ambiente. Conviven hoteles con gran capacidad (más volumen y una experiencia más “resort”) con hoteles más pequeños.

Trabajo de Fin de Grado

A continuación, se hace un análisis de la oferta de los alojamientos mencionados con anterioridad:

Hotel AC Baqueira Ski Resort (5*)

Este hotel de categoría alta, integrado en la red Autograph Collection (Marriott), se sitúa en la urbanización Val de Ruda y está claramente orientado al turismo de nieve. Dispone de 100 habitaciones y además cuenta con 24 suites, lo que refleja un posicionamiento premium con variedad de tipologías para diferentes necesidades. En su propuesta destacan servicios pensados para el après-ski, como spa, jacuzzi, zonas de restauración y bar (por ejemplo, el Snø Bar) y opciones para familias como Kids Club, lo que amplía su atractivo más allá del esquí. También ofrece espacios para reuniones y eventos, reforzando su capacidad para atender distintos tipos de estancia, aunque su foco principal se mantiene en el ocio de invierno. Como referencia de precio, en Expedia para una noche de invierno aparece en torno a 436 €.

Hotel Val de Neu (5* GL)

El Hotel Val de Neu es una de las referencias más claras de lujo en Baqueira, con una propuesta orientada a una experiencia completa en montaña. Cuenta con 120 estancias y se presenta como un hotel especialmente adecuado para estancias en pareja o en familia. Su elemento más diferencial es el enfoque en bienestar, con un circuito termal y jacuzzis con vistas a la montaña, además de tratamientos corporales y faciales. A nivel gastronómico, ofrece varios espacios, incluyendo cuatro restaurantes y zonas de ambiente como un chill out. Además, dispone de opciones pensadas para diferentes públicos por ejemplo, un espacio para niños. En conjunto, su posicionamiento se basa en combinar esquí, descanso y una experiencia de alto nivel durante toda la estancia. En su web oficial se publican habitaciones “desde 281 € por noche” (referencia mínima), y en Expedia para fechas de invierno aparece alrededor de 466 €.

Eurostars Royal Tanau (5*)

El Eurostars Royal Tanau se posiciona como un hotel de formato más boutique, con 30 habitaciones, lo que suele asociarse a un ambiente más tranquilo y selectivo frente a hoteles de gran capacidad. Está muy enfocado a turismo de nieve ya que se sitúa a pocos metros del acceso a pistas y destaca por servicios como guardaesquí y facilidades ligadas al esquí. Además, se trata de un hotel de temporada (habitualmente abierto en invierno), lo que refuerza su enfoque especializado. En su información práctica se detallan elementos relevantes para el cliente premium, como horarios de entrada y salida, y servicios de apoyo como aparcamiento (de pago según sus condiciones publicadas). En cuanto a precios, en Expedia aparece en torno a 307 € por noche para una fecha de invierno.

Eurostars La Pleta (5*)

Trabajo de Fin de Grado

Eurostars La Pleta es un hotel premium situado en cota 1700 y con una propuesta orientada al confort de montaña. Su capacidad se sitúa en torno a 70 habitaciones. A nivel de experiencia, refuerza su posicionamiento con un área de spa con acceso a piscina y gimnasio, además de sauna, lo que encaja con el cliente que busca descanso tras esquiar. También destaca por una oferta gastronómica variada dentro del propio hotel, con restaurantes de estilos diferentes, incluyendo propuestas como raclette o sushi, lo que lo diferencia dentro del destino por variedad culinaria. Según Expedia, para una noche de invierno se encuentran precios desde 300€. Además, en Momondo se observa un rango muy amplio según fechas y proveedor, desde 227 € hasta 1.099 €, lo que refleja bien la variación típica en temporada alta vs. baja.

MiM Baqueira (Member of Meliá Collection) (4*)

MiM Baqueira se encuentra junto al telecabina y compite claramente en el segmento premium. Cuenta con 141 habitaciones distribuidas en varias plantas y ofrece tipologías que van desde dobles hasta suites y dúplex, lo que le permite cubrir perfiles distintos dentro del turismo de nieve. Su propuesta pone mucho peso en el bienestar, con spa y gimnasio, y se apoya también en la gastronomía como elemento diferenciador. Un punto relevante es la comunicación de su restaurante vinculado a una propuesta gastronómica dirigida por Nandu Jubany, lo que refuerza el componente “experiencia” del establecimiento. Además, el hotel menciona disponibilidad de espacios para eventos, aunque su posicionamiento principal es ocio y turismo de montaña. Como referencia de precio, en Expedia aparece a 346 € por noche.

Hotel Montarto (4*)

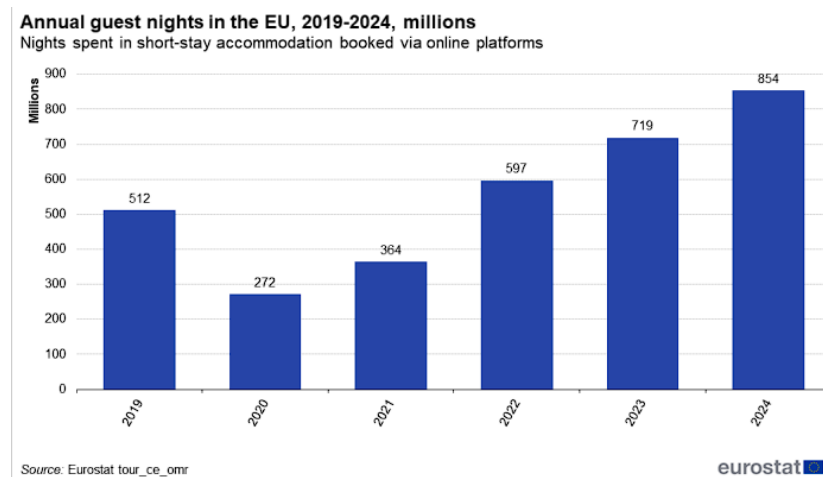
El Hotel Montarto es uno de los hoteles más consolidados de Baqueira dentro de la categoría 4 estrellas y cuenta con 143 habitaciones, lo que lo sitúa dentro de formatos de mayor capacidad. Su propuesta se centra en dar servicio a un volumen amplio de esquiadores, manteniendo una oferta de servicios completa. En su comunicación de la web destaca especialmente el spa y la existencia de una piscina climatizada, operativa tanto en invierno como en verano. Para precios, en Expedia se encuentran referencias desde 216,00 € por noche en fechas de invierno.

Hotel Chalet Bassibe (4*)

El Hotel Chalet Bassibe es un hotel tipo chalet de montaña con un posicionamiento más íntimo, ya que cuenta con 36 habitaciones. Se ubica a 1.700 metros de altura y comunica una localización muy próxima a remontes (se menciona el remonte Esquirós a pocos metros), reforzando su atractivo para esquiadores. Entre sus elementos diferenciales destaca el traslado gratuito a pistas, lo que reduce fricción logística para el cliente, y la presencia de instalaciones de bienestar como una piscina cubierta y sauna. En precios, en su web se muestran habitaciones desde 131 € por noche (habitación para uso individual, como referencia mínima), y en Expedia aparece en torno a 300 € por noche para fechas de invierno.

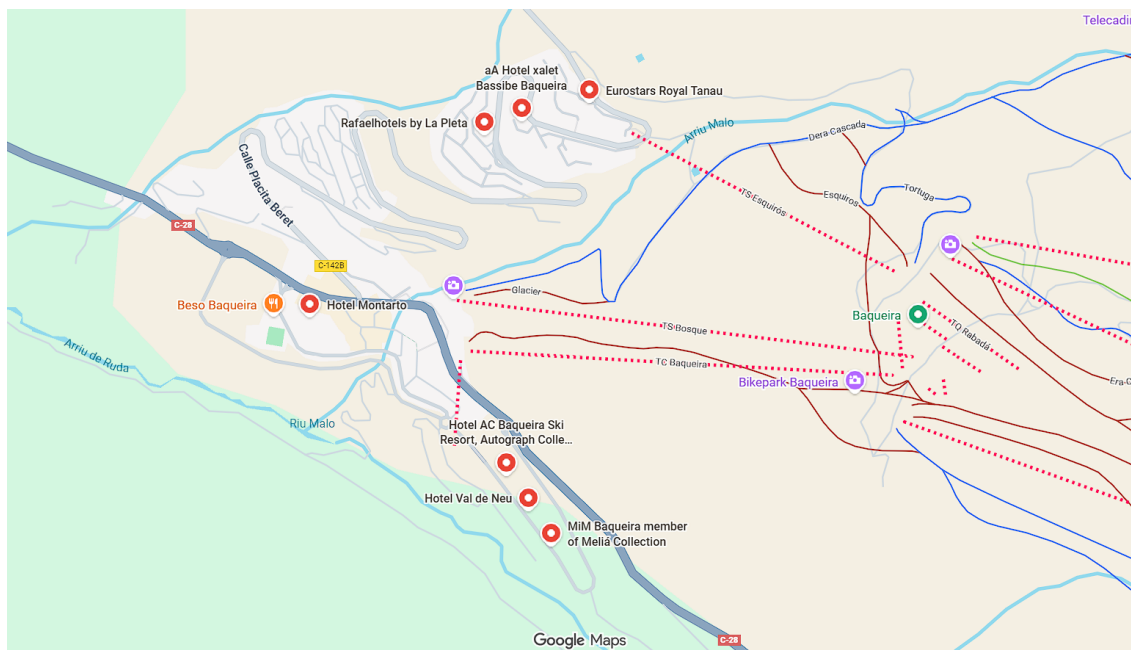
Trabajo de Fin de Grado

Además de describir las características de la oferta, también es importante identificar los canales de comercialización que utilizan estos establecimientos para llegar a su mercado potencial. En este sentido, recurren a agencias de viajes como Viajes El Corte Inglés, Viajes Baqueira o Esquiades.com. Asimismo, participan en ferias y eventos turísticos, destacando el Ski & Snowboard de Londres, donde el Patronato de Turismo del Valle de Arán promociona el destino y su oferta vinculada al esquí. Del mismo modo, comercializan sus servicios mediante sus páginas web oficiales y a través de plataformas y buscadores online como TripAdvisor, Booking.com o Expedia, donde en ocasiones aparecen tarifas más competitivas. Por último, también emplean redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram para difundir promociones y mantener una comunicación más cercana con los clientes.



El gráfico evidencia el crecimiento del canal online en el turismo. Las noches contratadas a través de plataformas digitales en la UE aumentan con fuerza entre 2019 y 2024, alcanzando en 2024 un máximo de 854 millones de noches, por encima del nivel previo a la pandemia. Este comportamiento confirma que el consumidor utiliza cada vez más los canales digitales para buscar, comparar y reservar alojamiento, lo que refuerza la importancia de los canales de comercialización mencionados anteriormente. En este contexto, además de agencias tradicionales y ferias, resulta clave la presencia en webs propias, plataformas de reservas (como Booking o Expedia), buscadores y reputación online (como TripAdvisor) y redes sociales, ya que son puntos decisivos en la toma de decisión y en la captación de demanda.

Trabajo de Fin de Grado



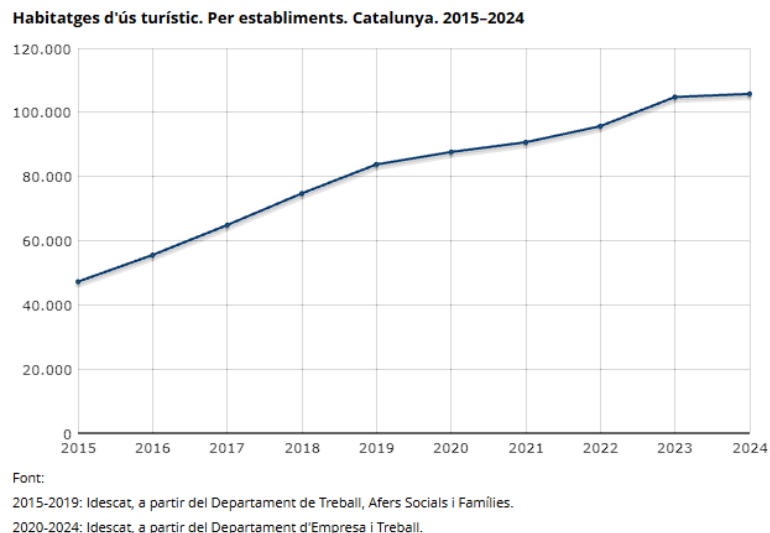
En la siguiente imagen se representan en el mapa los principales hoteles de 4 y 5 estrellas analizados previamente como competencia directa en Baqueira-Beret. Puede observarse que la oferta se concentra en el entorno inmediato de la estación, especialmente en dos zonas. En la urbanización Val de Ruda se ubican hoteles como Hotel AC Baqueira y Hotel Val de Neu, junto a MiM Baqueira y por otro, el área de Tanau/Beret, donde aparecen establecimientos como Eurostars Royal Tanau y Hotel Chalet Bassibe, situados muy próximos a accesos y remontes. También se identifica el Hotel Montarto en la zona central del núcleo de Baqueira. El mapa permite visualizar que la competencia directa se sitúa en ubicaciones estratégicas, próximas a las pistas o a los principales accesos, lo que confirma la importancia de la localización como factor clave dentro del mercado hotelero en Baqueira-Beret.

Hotel	Categoría	Tamaño aprox.	Banda de precio aprox. (invierno)	Perfil / enfoque general
Hotel AC Baqueira Ski Resort	5*	~100 hab.	400 €+	Premium moderno, servicios completos y après-ski
Hotel Val de Neu	5* GL	~120 hab.	350 €+	Lujo alto, bienestar y experiencia completa
Eurostars Royal Tanau	5*	~30 hab.	280-350 €	Formato pequeño, ambiente más exclusivo y tranquilo
Eurostars La Pleta	5*	~68 hab.	300-400 €	Premium con bienestar y gastronomía, enfoque confort
MiM Baqueira	4*	~141 hab.	300-400 €	Premium de gran tamaño, experiencia y bienestar
Hotel Montarto	4*	~143 hab.	160-320 €	4* consolidado, volumen y servicios para esquiadores
Hotel Chalet Bassibe	4*	~36 hab.	250-350 €	Chalet pequeño, enfoque montaña y mayor privacidad

La siguiente tabla comparativa se utiliza para identificar diferencias y patrones en la oferta actual de hoteles 4 y 5 estrellas en Baqueira-Beret y, junto con todo lo analizado previamente en el estudio de mercado, detectar el vacío de mercado (necesidades no atendidas del cliente). A partir de esta conclusión, se podrá formular de manera más clara la propuesta de valor única en el apartado siguiente.

Trabajo de Fin de Grado

Además de los hoteles de 4 y 5 estrellas (competencia directa), el proyecto compite con alternativas de alojamiento que pueden captar al mismo tipo de cliente en Baqueira-Beret. En primer lugar, destacan los apartamentos turísticos y chalets premium, que ofrecen privacidad, independencia y estancias para parejas o grupos, y que pueden ser atractivos para un público de alto poder adquisitivo. En segundo lugar, existe competencia a través de la segunda residencia, habitual en destinos de esquí, donde parte de la demanda ya dispone de vivienda propia o se aloja en casas de familiares y amigos, reduciendo la necesidad de hotel. Por último, también compiten otros formatos como apartahoteles o alojamientos con cocina y estancias largas, que en algunos casos priorizan espacio y flexibilidad frente a servicios hoteleros. Por tanto, aunque el proyecto se posicione en el segmento premium hotelero, debe considerarse que una parte del cliente objetivo puede comparar la oferta con estas alternativas por motivos de privacidad, coste total del viaje y estilo de estancia.



El gráfico muestra un crecimiento muy claro de la oferta de viviendas de uso turístico en Cataluña entre 2015 y 2024. En 2015 se sitúa alrededor de 47.000 establecimientos y va aumentando de forma sostenida hasta superar los 100.000 en 2023 y 2024. Esta evolución confirma que, en los últimos años, ha crecido con fuerza la oferta de alojamiento alternativo al hotel (apartamentos y casas de alquiler turístico), reforzando su papel como competencia indirecta dentro del mercado turístico.

A partir de la tabla comparativa y del análisis realizado, se observa que la oferta hotelera premium en Baqueira-Beret está formada en gran parte por establecimientos de tamaño medio o grande, con un número elevado de habitaciones. Este modelo permite atender a un alto volumen de clientes, pero puede implicar una experiencia más estandarizada y con mayor movimiento en zonas comunes. En cambio, se identifica una presencia más limitada de hoteles de pocas habitaciones, capaces de garantizar de forma más clara un ambiente de tranquilidad, privacidad y desconexión. Por tanto, el vacío de mercado se sitúa en una demanda que busca no solo calidad, sino un entorno realmente calmado

Trabajo de Fin de Grado

y exclusivo, con menor concentración de huéspedes y una experiencia orientada al bienestar y al descanso. Esta necesidad se alinea con el perfil de cliente analizado previamente, que rechaza la masificación y prioriza una experiencia cuidada, donde la tranquilidad sea un elemento diferencial durante toda la estancia. A partir de este vacío de mercado, en el siguiente apartado se formulará y desarrollará la propuesta de valor única del proyecto, orientada a cubrir la necesidad detectada de alojamiento premium de baja capacidad, centrado en tranquilidad y bienestar.

4. Definición del negocio

4.1 Concepto del negocio, ubicación y servicio ofrecido

El Beret Chalet by Hilton es un hotel boutique de 5 estrellas exclusivo para adultos situado en Baqueira-Beret, en el Valle de Arán, operado bajo la marca LXR Hotels & Resorts de Hilton. Con 32 habitaciones distribuidas en cuatro tipologías (individual, doble, cuádruple y suite), el hotel no compite por volumen sino por calidad de experiencia. Su razón de ser es concreta, dar respuesta a un perfil de cliente adulto, de alto poder adquisitivo, que viaja a Baqueira buscando tranquilidad garantizada, poca masificación, servicio realmente personalizado y una experiencia donde cada detalle esté a la altura.

El hotel se ubica en Baqueira-Beret. Es la estación de esquí de referencia del segmento premium en España, con un perfil de visitante exigente, un posicionamiento internacional consolidado y una demanda que en temporada alta supera con claridad la oferta de alojamiento disponible. La salida directa a las pistas desde el hotel es uno de los elementos más diferenciales de la propuesta y uno de los más difíciles de replicar para un competidor que no cuente con la ubicación adecuada. El diseño interior sigue la estética alpina clásica, materiales como madera oscura, piedra natural, chimeneas en zonas comunes y suites, textiles cálidos y una paleta de colores que evoca el entorno de la montaña. La referencia son los grandes chalets de Courchevel, Gstaad o Verbier.

El servicio ofrecido se articula en torno a cuatro pilares. El primero es el alojamiento: 32 habitaciones con desayuno incluido, servicio de habitaciones 24 horas, bienvenida personalizada con detalle en habitación, mayordomo en suites y aparcamiento cubierto. El segundo es la gastronomía: el restaurante BAQBE, firmado por el chef Quique Dacosta, opera en comidas y cenas con menú degustación como propuesta central, elaborado con producto local del Valle de Arán y abierto también a clientes externos. El tercero es el bienestar: un spa exclusivo para huéspedes con piscina interior climatizada, sauna finlandesa, baño de vapor, sala de tratamientos y masajes. El cuarto es la logística de montaña: ski room con taquilla personal, transfer propio con dos furgonetas de servicio frecuente y coordinación de forfaits y actividades en pista.

La política de solo adultos sin excepción es transversal a toda la propuesta. No es una restricción de mercado sino una promesa operativa, cualquier huésped que llegue al hotel sabe que va a encontrar un ambiente tranquilo, sin interrupciones, donde el descanso está garantizado estructuralmente y no depende de la suerte.

Trabajo de Fin de Grado

4.2 Operación del negocio

Para implementar y operar el Beret Chalet by Hilton, los recursos clave se concentran en tres categorías. La primera es la infraestructura, el inmueble reformado con sus 32 habitaciones, zonas comunes, restaurante, bar lounge con chimenea, spa completo y ski room. La reforma integral del edificio existente, supervisada por el equipo técnico de Hilton para garantizar el cumplimiento de los estándares LXR, es la mayor partida de inversión del proyecto y la que define el resultado final de la experiencia del huésped.

La segunda categoría es el equipo humano. Un hotel de 5 estrellas con spa, restaurante de autor y recepción 24 horas requiere una plantilla de 43 personas en temporada alta, con una ratio de aproximadamente 1,3 empleados por habitación, habitual en el segmento boutique de lujo. En el restaurante, la figura del chef ejecutivo residente que traduce la propuesta de Quique Dacosta en la operativa diaria es especialmente crítica para la consistencia de la experiencia gastronómica. En temporada baja, la plantilla se reduce a 20 personas, manteniendo los servicios esenciales operativos con una estructura más eficiente.

La tercera categoría son los sistemas. El hotel opera con el PMS de Hilton, integrado con los canales de distribución de la cadena, el programa Hilton Honors y las herramientas de revenue management. Este ecosistema tecnológico, al que el hotel accede como parte del contrato de gestión con LXR, permite optimizar precios en tiempo real, gestionar la reputación online de forma centralizada y personalizar la experiencia del cliente a través del CRM.

Las asociaciones clave del proyecto son cuatro. La más estratégica es Hilton a través del contrato de gestión con LXR Hotels & Resorts, que aporta marca, distribución global, tecnología y estándares de servicio. La segunda es la estación de Baqueira-Beret, con quien se establecerá un acuerdo de coordinación de servicios, accesos y experiencias para el huésped. La tercera es el chef Quique Dacosta como figura creativa y referente gastronómico del restaurante BAQBE. La cuarta son los proveedores especializados de cosmética y tratamientos para el spa, que garantizan la calidad y coherencia de la propuesta de bienestar.

4.3 Modelo económico y enfoque de mercado

Los ingresos del hotel se articulan en torno a cuatro líneas principales y complementarias. La venta de habitaciones es la fuente más importante, apoyada en un precio medio por noche coherente con el posicionamiento de 5 estrellas y el formato boutique. El restaurante BAQBE genera una segunda línea de ingresos con potencial de crecimiento a medida que consolida su reputación gastronómica, tanto entre los huéspedes del hotel como entre clientes externos. El spa y los servicios de wellness aportan una tercera fuente, y otros ingresos menores como forfaits, transfers y servicios adicionales completan el modelo.

Trabajo de Fin de Grado

En cuanto a los costes, la estructura del hotel es predominantemente fija por la naturaleza del negocio. El personal, que es el principal activo operativo, el arrendamiento del inmueble y el mantenimiento de las instalaciones no varían de forma proporcional a la ocupación. Los costes más variables son los ligados directamente a la actividad como los alimentos y bebidas, comisiones de distribución y servicios al huésped que crecen con el nivel de demanda. La clave de la viabilidad del modelo está en maximizar los ingresos durante la temporada alta de invierno para cubrir los costes fijos del ejercicio, complementado con una estrategia activa de generación de demanda en temporada baja que permita reducir la dependencia estacional. Ambos aspectos se desarrollarán en detalle en el plan de acción.

El hotel se dirige a un perfil adulto de alto poder adquisitivo interesado en combinar esquí con descanso y bienestar. El segmento principal son parejas en escapadas premium durante la temporada de nieve, aunque también se contempla la presencia de grupos reducidos de amigos y familias adultas. El mercado es mayoritariamente nacional, con una presencia internacional estimada con potencial especial en el mercado francés por proximidad geográfica, y en el anglosajón y escandinavo a través de la red de distribución de Hilton.

La diferenciación del proyecto se apoya en tres elementos difícil de replicar. El formato boutique con política estricta de solo adultos, que garantiza estructuralmente la tranquilidad que otros hoteles del destino solo pueden prometer, la propuesta gastronómica del restaurante BAQBE con Quique Dacosta como chef de referencia y el respaldo de la marca LXR Hotels & Resorts de Hilton, que aporta credibilidad, distribución global y acceso a una base de clientes premium que ningún establecimiento independiente del destino puede igualar.

4.4 Visión, misión y valores

Visión

En coherencia con la visión corporativa de Hilton de "llenar el mundo con la luz y la calidez de la hospitalidad", la visión del Beret Chalet by Hilton es convertirse en el referente del lujo tranquilo en Baqueira-Beret, es decir el hotel que el cliente de alto poder adquisitivo elige cuando quiere que todo esté bien, sin tener que pedirlo.

En el primer año de operación, el objetivo es abrir con una operativa estable, alcanzar una ocupación media en torno al 55-60%, obtener valoraciones sobresalientes de los primeros huéspedes y establecer el restaurante BAQBE como una propuesta gastronómica reconocida en el destino. En cinco años, la meta es consolidarse como el hotel de referencia en Baqueira para el segmento de lujo boutique. Un establecimiento con alta tasa de repetición de visita, presencia activa en guías y medios de referencia del sector incluyendo Condé Nast Traveller, Michelin y Tablet Hotels y una reputación construida sobre la consistencia del servicio y la calidad de la experiencia. En diez años, el Beret Chalet aspira a ser sinónimo de lujo de montaña en España de la misma forma que ciertos chalets de Courchevel o Verbier lo son en los Alpes.

Trabajo de Fin de Grado

Misión

La misión del proyecto es crear en Baqueira-Beret una experiencia de hospitalidad de montaña que sea, en todos sus detalles, coherente con lo que promete, tranquilidad real, servicio excepcional, gastronomía de referencia y bienestar sin masificación. Aplicando la misión de Hilton de ser "la compañía más hospitalaria del mundo" al contexto específico de un hotel boutique solo adultos en un destino de esquí de lujo, el Beret Chalet busca demostrar que el lujo más genuino no es el que más se ve sino el que más se siente donde anticipa necesidades y hace que el huésped no quiera marcharse.

Valores

Los valores que guían el funcionamiento del Beret Chalet no son aspiracionales es decir no están pensados para la web ni para el dossier de prensa sino operativos. Definen cómo se toman las decisiones del día a día y qué se prioriza cuando hay que elegir.

- ❖ Tranquilidad: La política de solo adultos, el número limitado de habitaciones, los horarios de acceso al spa y la formación del equipo no son detalles estéticos, son decisiones operativas que hacen de la tranquilidad una garantía estructural.
- ❖ Autenticidad del entorno: Los materiales de la reforma, el producto del restaurante, los tratamientos del spa y las experiencias ofrecidas en el destino están arraigados en el Valle de Arán y en el Pirineo. No se importa una experiencia de lujo genérica, sino que se construye una experiencia de lujo que solo puede existir aquí.
- ❖ Excelencia sin ostentación: El lujo del Beret Chalet no se exhibe. Se experimenta en la temperatura de la habitación al llegar, en el conocimiento del equipo, en la calidad del producto del restaurante y en la ausencia de cualquier elemento que no esté ahí por una razón.
- ❖ Servicio anticipado: El mejor servicio es el que el cliente no tiene que pedir porque ya está hecho. El uso del CRM de Hilton para personalizar cada estancia, la bienvenida con el detalle correcto y la proactividad del equipo en resolver cualquier necesidad antes de que se convierta en un problema.
- ❖ Coherencia: Todo lo que ofrece el hotel debe ser coherente con el posicionamiento de lujo boutique. Una sola concesión que rompa esa coherencia daña la percepción global de la marca, especialmente en un cliente que paga por encima de 400 euros la noche y tiene las expectativas en consecuencia.

Trabajo de Fin de Grado

5. Análisis DAFO

DAFO

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta estructura de costes: alto personal y cualificado, mantenimiento del spa, energía y restauración de alto nivel. • Riesgo fuera de temporada. Apertura todo el año requiere ajustar servicios y personal para no penalizar la rentabilidad. • Complejidad operativa: spa, restaurante, transfer exige coordinación y control de calidad constante. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia consolidada en Baqueira: hoteles premium ya conocidos y con clientela recurrente. • Aumento de la oferta alternativa (apartamentos turísticos y alquiler vacacional) que capta parte de la demanda. • Estacionalidad fuerte y dependencia del invierno, con posibles variaciones por condiciones meteorológicas.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio pensado para el esquiador. Ski room seguro, gestión de forfaits y transfer propio incluido. • Estandarización y confianza de marca al operar bajo Hilton lo que refuerza reputación, y alcance comercial. • Ubicación en el núcleo de Baqueira lo que refuerza el posicionamiento y la accesibilidad. • Capacidad de fidelización por pertenecer al ecosistema Hilton. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del turismo premium • Tendencia a buscar tranquilidad y privacidad frente a propuestas masivas. • Atracción de cliente internacional cercano y aumento progresivo de demanda desde otros mercados europeos y Norteamérica. • Fuerza de los canales digitales: venta por web, redes sociales y

La matriz DAFO permite sintetizar y conectar los principales hallazgos del análisis del mercado y la definición del negocio, con el objetivo de comprender mejor el encaje entre el entorno y el modelo propuesto. Para ello, es fundamental distinguir entre el entorno interno (lo que el proyecto controla: concepto, recursos, operaciones, oferta, costes e ingresos) y el entorno externo (lo que viene dado: tendencias económicas y sociales, evolución del turismo, competencia, canales digitales y riesgos regulatorios o climáticos).

En el plano interno, el proyecto parte de un concepto muy definido, un hotel boutique 5 estrellas, orientado a público adulto, que combina dos ideas que hoy conviven en el turismo premium. Por un lado, el lujo discreto (tranquilidad, privacidad, baja capacidad, bienestar) y, por otro, el lujo experiencial, gracias a una propuesta gastronómica de alto nivel (restaurante BaqBe) y espacios de lounge con bar de vinos y cócteles. Este planteamiento permite construir un producto coherente, todo en el hotel (tamaño, spa exclusivo para huéspedes, zonas comunes pensadas para calma, ski room, transfer propio y servicio 24h) está alineado con ofrecer una estancia donde el huésped no necesita buscar fuera lo esencial para disfrutar del destino. Además, el hecho de operar bajo una marca como Hilton (LXR Hotels & Resorts) refuerza la percepción de confianza, estandarización del servicio y alcance comercial, aspectos especialmente importantes cuando se lanza un hotel nuevo que todavía no tiene reputación propia. Sin embargo, este mismo diseño interno introduce exigencias y límites que también deben reconocerse. Un hotel 5 estrellas con spa completo, restauración ambiciosa y un alto ratio de personal implica una estructura de costes elevada y el hecho de tener solo 32 habitaciones reduce el volumen disponible para absorber meses débiles. Por tanto, el modelo requiere disciplina operativa, mantener el estándar premium y, a la vez, ajustar recursos en los periodos de menor demanda sin romper la promesa de marca. En este sentido, el proyecto asume apertura anual, manteniendo servicios en temporada baja,

Trabajo de Fin de Grado

pero orientándolos a un cliente que busca escapadas de descanso, contacto con la naturaleza y buena gastronomía, lo que permite diversificar parcialmente la dependencia del invierno.

En el plano externo, el análisis previo muestra un sector turístico con peso relevante y con un comportamiento cada vez más influido por tendencias de consumo y por la digitalización. El cliente actual es más informado, compara opciones con facilidad y valora experiencias completas, lo que favorece proyectos que ofrecen bienestar, gastronomía y diferenciación real, especialmente en segmentos premium. Además, en destinos como Baqueira, la demanda está marcada por una fuerte estacionalidad y por picos de afluencia en temporada alta. Esto genera una oportunidad clara para propuestas que pongan el foco en tranquilidad y control de la masificación, porque esa necesidad se intensifica precisamente en los momentos de mayor presión turística. A nivel de mercado, el perfil nacional seguirá siendo mayoritario, pero existe una base internacional relevante y margen de crecimiento de otros mercados europeos y norteamericanos, algo que puede verse favorecido por el posicionamiento de marca y por los canales online. Ahora bien, el entorno también presenta amenazas importantes. En primer lugar, la competencia en Baqueira es intensa, existen hoteles premium consolidados y con trayectoria, lo que obliga a entrar con una propuesta muy clara y ejecutada con excelencia para ganar reputación. En segundo lugar, se ha observado el crecimiento de alternativas como apartamentos y alquiler vacacional, que compiten por privacidad y flexibilidad, y que en algunos casos pueden captar parte del público de alto poder adquisitivo. A esto se suman riesgos estructurales como la volatilidad económica, que puede afectar al gasto en viajes, la presión de costes (energía, personal cualificado en destinos de montaña, alimentación) y, de forma especialmente relevante, la incertidumbre asociada a las condiciones climáticas y a la nieve, que puede afectar a la temporada de esquí y, por tanto, al pico de demanda principal del destino. Además, en este tipo de entornos existen condicionantes regulatorios y urbanísticos que pueden dificultar plazos, licencias y costes de implementación.

A partir de esta lectura, la DAFO confirma que el éxito del proyecto dependerá de usar sus fortalezas para capitalizar oportunidades y, al mismo tiempo, diseñar el negocio para resistir las amenazas y compensar debilidades. La baja capacidad y el enfoque boutique no deben presentarse solo como "lujo", sino como una respuesta concreta a una necesidad del destino, ofrecer calma y bienestar en un entorno de alta afluencia estacional. El restaurante BaqBe, al estar abierto a público externo con reserva, se convierte en un activo estratégico adicional, puede generar reputación, atraer demanda incluso fuera de la temporada de esquí y aportar ingresos complementarios que mejoren la estabilidad anual. En paralelo, para reducir la vulnerabilidad del modelo (costes altos, capacidad limitada y estacionalidad), será clave planificar una operativa adaptable, mantener el servicio esencial durante todo el año, pero con ajustes de personal y oferta en temporada baja, sin romper la experiencia premium.

Trabajo de Fin de Grado

6. Validación del concepto de negocio y valoración final

En este apartado se valida el concepto de “Beret Chalet by Hilton” antes de considerarlo como una propuesta definitiva. La idea es comprobar si el proyecto encaja con lo que realmente necesita el mercado y si, además, se puede llevar a cabo de forma realista en un destino como Baqueira-Beret. Para ello se ha realizado un pequeño trabajo de campo combinando dos enfoques. Por un lado, una encuesta online hecha en febrero mediante Google Forms, dirigida principalmente a posibles clientes del hotel (aunque también se incluyeron opiniones de personas con perfiles distintos). Por otro lado, se hizo una entrevista en persona con una profesional del sector con el objetivo de entender mejor la parte operativa y económica del negocio.

Con la información recogida, se analiza el concepto desde tres puntos:

- ❖ Deseabilidad: si el público ve atractiva la propuesta y si encaja con lo que valora en un hotel de nieve.
- ❖ Factibilidad: si el modelo es posible de operar en la práctica, teniendo en cuenta personal, proveedores, estacionalidad y limitaciones de un hotel pequeño.
- ❖ Viabilidad: si el proyecto puede sostenerse económicamente, especialmente por la estructura de costes y el nivel de precio que el mercado está dispuesto a pagar.

A partir de estos resultados, se obtienen aprendizajes y ajustes para mejorar el proyecto y se realiza una valoración final del concepto, indicando el potencial del negocio y las condiciones necesarias para que pueda funcionar bien.

6.1 Entrevista con profesional del sector (método cualitativo)

Para validar el concepto del negocio antes de tomarlo como definitivo, se realizó una entrevista en persona con una profesional del sector: directora financiera de un hotel Hilton de 5 estrellas. El objetivo de esta entrevista era contrastar la idea del proyecto con una visión realista del sector, sobre todo en tres puntos: si el concepto es factible de operar, si es viable a nivel de costes y estructura, y qué riesgos operativos son más importantes en un hotel pequeño de alta gama en un destino de esquí. Además, en la entrevista he aprovechado para resolver dudas concretas del sector hotelero que una persona con experiencia me podría resolver con argumentos realistas y con ejemplos que le hayan pasado trabajando. La entrevista se planteó con preguntas abiertas para que la entrevistada pudiera aportar ejemplos y comentarios prácticos. Los temas principales que he querido resolver mediante la entrevista son: hotel “solo adultos”, tamaño reducido (32 habitaciones), costes críticos, estacionalidad, contratación en lugares aislados de centros urbanos, importancia del spa y papel de la gastronomía.

6.1.1 Aprendizajes principales

- ❖ El “solo adultos” tiene valor real, pero hay que protegerlo para que no se rompa el ambiente.

Trabajo de Fin de Grado

La entrevistada asocia el concepto de “solo adultos” directamente con tranquilidad y con un entorno donde se puede mantener un clima de descanso durante toda la estancia. El spa encaja muy bien con esta idea porque ayuda a reforzar la sensación de bienestar y desconexión (conexión con uno mismo). También comentó que, en la práctica, lo difícil es mantener esa atmósfera, sobre todo si hay presión por demanda, y que una de las claves es controlar bien el acceso a espacios como el spa para evitar situaciones que rompan la calma. El hotel debe comunicar y operar el concepto “solo adultos” de forma clara (normas, mensajes, gestión de accesos), especialmente en spa y zonas comunes, para que la tranquilidad no sea solo una promesa.

❖ **En un cualquier hotel el riesgo principal es la estructura de costes.**

El coste más crítico es el personal (masa salarial). En un hotel 5 estrellas se necesita plantilla cualificada y suficiente, y en un hotel pequeño el coste por habitación sube porque no se diluye con volumen. Además, la entrevistada, señaló otros gastos que suelen ser muy relevantes y continuos como, por ejemplo: Gastos operativos diarios (jabones, regalos de bienvenida, albornoces etc..), productos de limpieza de habitaciones y del hotel, comida y bebida (especialmente si hay restaurante con nivel alto), lavandería alta (toallas y uniformes), mantenimiento, (en este caso específico comento que normalmente este tipo de coste tiene un orden de magnitud del 3% de los ingresos), electricidad y suministros, que pueden ser altos en un hotel con spa y en clima de montaña.

El plan económico debe contemplar todos estos bloques desde el inicio, no solo personal. En especial, hay que vigilar consumibles, lavandería, energía y la estructura administrativa, porque son gastos constantes que pueden reducir el margen.

❖ **Un restaurante en un hotel suma experiencia, pero el negocio sigue siendo vender habitaciones.**

La entrevistada fue bastante directa: la función principal del hotel es vender habitaciones y, por norma general, un restaurante “de autor” no siempre genera más estancias por sí solo. Puede aportar imagen y completar la experiencia, pero también puede tener un efecto contrario si el cliente lo percibe como caro y encima hay opciones fuera más baratas. Según ella:

- Es importante que haya buen servicio y una propuesta cuidada.
- No es obligatorio que sea excelente, pero sí debe tener calidad e imaginación.
- Si el cliente puede salir del hotel y hay oferta, a muchos les gusta variar.

Si el hotel está más aislado o hay pocas alternativas, entonces la comida del hotel debe ser correcta, variada y buena, porque el huésped depende más del alojamiento. El restaurante debe plantearse como un pilar de experiencia y reputación, pero sin depender de él para llenar habitaciones.

Trabajo de Fin de Grado

❖ **Tendencia clara del sector. Se está pasando de “cama y desayuno” a vender experiencias dentro del hotel.**

La entrevistada explicó un cambio de consumo. Hoy existe mucha oferta tipo bed and breakfast y hoteles más simples, incluso algunos con servicios mínimos. Con tanta competencia, el hotel que quiera destacar tiene que vender sensaciones y experiencias. Crear una experiencia desde la entrada (primera impresión) hasta la salida. Que el cliente recuerde el lugar por cómo se sintió: “he estado feliz, tranquilo, todo agradable”, incluso sin hacer muchas actividades. Dar vida al hotel con espacios donde apetezca quedarse: tomar algo, estar cómodo, hacer cosas dentro del hotel.

Teniendo en cuenta lo dicho, el diseño del hotel (lobby, lounge, spa, servicio) debe estar pensado para que el huésped viva el hotel como parte del viaje, no solo como un sitio donde dormir.

❖ **Ventajas y desventajas competitivas de un hotel pequeño frente a uno grande en nieve.**

Un hotel grande puede hacer tarifas más bajas porque tiene muchas habitaciones y más volumen para repartir costes. Una macro cadena tiene una red de ventas potente y capacidad comercial alta. También se mencionó la importancia de los canales: OTA's (online travel agencies) que ayudan a vender. Un hotel pequeño no debe competir por precio contra un hotel grande. Tiene que ganar por propuesta diferencial (calma, experiencia, servicio) y apoyarse en canales de venta fuertes (marca, web, OTAs) para no depender solo de demanda espontánea.

❖ **Limitaciones operativas típicas en un hotel de 32 habitaciones.**

1. Capacidad muy limitada: en picos de demanda se llena rápido y hay poca flexibilidad para cambios, mejoras o reubicaciones sin afectar la experiencia.
2. Estacionalidad fuerte: fuera de temporada se tensiona la operación si no se ajusta bien la estructura (personal y costes fijos).
3. Plantilla alta por habitación y perfiles difíciles: para estándar 5 estrellas se necesita equipo cualificado, en un hotel pequeño cualquier baja se nota mucho.
4. Cuellos de botella: spa, transfer y restaurante pueden saturarse en horas punta si no se gestionan con turnos o reservas finas.

Riesgo de “punto único”. Si falla un proveedor o una instalación crítica (por ejemplo, climatización o spa), el impacto es mayor porque el producto gira alrededor de pocos servicios diferenciales. El hotel debe diseñar sistemas de operación para evitar saturaciones (reservas/turnos), tener planes de contingencia (proveedores alternativos y mantenimiento preventivo) y una política clara para gestionar picos sin romper la promesa de tranquilidad.

Trabajo de Fin de Grado

❖ **Contratación en Baqueira. El gran problema es el alojamiento del personal y la rotación por temporadas.**

En destinos como Baqueira hay dificultad para encontrar trabajadores, pero sobre todo para que puedan vivir cerca por la escasez de vivienda al no ser un núcleo urbano. Si viven lejos, necesitan coche y es menos viable. Comentó soluciones que se hacen en el sector:

- Hoteles que alquilan apartamentos para empleados (a unos 20 minutos caminando, por ejemplo).
- El coste del alojamiento se suele descontar de la nómina.
- Incluso existen edificios o alojamientos pensados solo para empleados.

También remarcó la realidad del destino, muchos perfiles no se quedan a vivir allí, van rotando y trabajan pocas temporadas. Para que sea factible, el plan de RRHH debe incluir una solución de alojamiento o acuerdos y asumir rotación estacional, con procesos claros de selección, formación y cobertura.

❖ **Cómo afecta la estacionalidad a la rentabilidad real: ajustar servicios y buscar demanda alternativa.**

En otoño y primavera la ocupación baja y ahí hay retos:

Si se cierra, luego puede ser caro reabrir (costes técnicos de arrancar máquinas, calderas, climatización, etc.). Por eso a veces compensa mantener el hotel abierto, aunque se pierda, para sostener la operación y no pagar un “reinicio” caro. Aunque no ingrese mucho los costes fijos siempre se tienen que pagar por lo que el abrir con poca ocupación puede servir para poder cubrir costes. Una solución es reducir servicios por ejemplo, abrir restaurante solo fines de semana para no tener mucha plantilla para poca demanda. También se mencionó buscar ventas a empresas (team buildings, salidas corporativas), ir a un entorno de montaña tranquilo donde trabajan por la mañana y hacen actividades al día siguiente. Comentó que Hilton ya hace este tipo de dinámicas, y que un grupo de empresa puede llenar el hotel.

La viabilidad anual necesita una estrategia clara para temporada baja, ajustar oferta (restaurante, personal) y desarrollar líneas de demanda alternativa como empresas, retiros o escapadas de descanso.

6.2 Encuesta a potenciales clientes (método cuantitativo)

En este apartado se analiza la encuesta realizada en febrero mediante Google Forms. Se difundió principalmente por WhatsApp (amigos y familiares) y también por redes sociales, por lo que se trata de una muestra por conveniencia. En total se obtuvieron 40 respuestas, y el objetivo fue comprobar si el concepto del hotel encaja con lo que busca el cliente de nieve, y qué elementos podrían afectar a la decisión de reserva (precio, servicios, masificación, marca, entre otros.).

Trabajo de Fin de Grado

6.2.1 Aprendizajes principales de la encuesta

❖ El perfil encaja bastante con el cliente objetivo del proyecto

La mayoría de las respuestas se concentran entre 26 y 64 años, con un peso fuerte del tramo 26–50. Además, es gente que viaja a nieve con frecuencia, la mayor parte va 2–3 veces al año o más, y normalmente viajan en pareja o con amigos. Las estancias más habituales en Baqueira son de 1–4 noches, lo cual encaja con la idea de escapadas de nieve y fines de semana largos. Esto es importante porque el proyecto está pensado para escapadas de no muchos días, no tanto para larga estancia, y este patrón de 2–4 noches encaja bien con el concepto.

❖ El cliente busca comodidad real: ubicación + spa + habitaciones amplias

Cuando se pregunta qué es lo más importante al elegir alojamiento en nieve, se repiten tres ideas:

- Ski-in/ski-out (o facilidad real para ir a pistas)
- Spa y wellness
- Habitaciones amplias / suites
- También aparecen muy arriba gastronomía y aparcamiento, y el transfer tiene un peso notable.

En destinos de nieve el cliente no quiere complicarse. Valora mucho que el hotel le haga la vida fácil (pistas, descanso, logística). El hotel debería darle mucha importancia a la parte de transfer bien organizado, ski room eficiente, facilidad de acceso y además del spa, porque son cosas que influyen mucho en la elección.

❖ Hay frustraciones muy claras: “precio alto sin que se note” y spa saturado

Las quejas más repetidas van por dos caminos:

- Precios muy altos sin valor diferencial
- Servicios irregulares
- Spa pequeño o saturado
- Lejanía de las pistas

Esto es importante porque no es solo que el cliente quiera lujo, sino que está cansado de pagar caro y que la experiencia no esté a la altura. Mucha importancia en que el cliente note el valor, servicio constante, detalles cuidados y, sobre todo, que el spa no se convierta en un sitio lleno o incómodo. En este caso el modelo boutique debería ayudar mucho.

❖ El “solo adultos” se entiende como tranquilidad (y para muchos es diferencial)

La idea de solo adultos recibe valoraciones altas cuando se pregunta si mejora la tranquilidad, y además un porcentaje importante lo ve como un punto diferencial (no solo

Trabajo de Fin de Grado

“me es indiferente”). También existe una minoría a la que no le encaja, pero no es el grupo principal. Para este tipo de cliente, solo adultos no se interpreta como restricción, sino como una forma de asegurar calma. Visto esto el hotel debería mantener este rasgo como parte central del posicionamiento, pero explicándolo bien para evitar rechazo, no es “anti-niños”, es un hotel para descansar.

❖ Evitar masificación importa mucho

Cuando se pregunta por la importancia de evitar masificación en spa/restaurante/lobby, la mayoría responde valores altos. Y cuando se pregunta por tamaño preferido, el formato boutique (menos de 40 habitaciones) queda por delante de medianos o grandes, aunque hay un grupo a quien le da igual. En Baqueira, precisamente por la presión en temporada alta, la idea de un hotel pequeño y calmado tiene sentido. Se justifica el diseño de 32 habitaciones y, además, se refuerza la necesidad de gestionar bien horas punta (spa/transfer/restaurante) para que no se rompa la propuesta.

❖ La gente pagaría más por tranquilidad, pero dentro de límites realistas

La mayoría pagaría un extra por garantizar tranquilidad, aunque el rango más habitual es moderado es decir no cualquier cosa. También hay un grupo que no pagaría extra, así que el proyecto no debería basarse solo en “subir precio por subir”. La tranquilidad tiene valor, pero debe estar respaldada por experiencia real, no solo por marketing. Además, el pricing debería apoyarse en valor percibido y no solo en marca lujo.

❖ Existe mercado premium y sensibilidad al precio

En precio máximo por noche la concentración está en rangos altos, mucho entre 300–500€, y también aparece un grupo que acepta más a 500–600€ o incluso más de 600€. Esto indica que sí existe un segmento dispuesto a pagar precios premium en Baqueira, aunque no es todo el mundo. El hotel debería posicionarse arriba, pero debería jugar con tipologías (doble/suite) y temporadas para adaptarse a distintos niveles de gasto sin romper el enfoque premium.

❖ Gastronomía Michelin interesa, pero no a todos y el precio manda

Una parte importante dice que sí reservaría o probablemente sí, pero también hay un grupo que responde “depende del precio” y otro que directamente no lo usaría. La gastronomía suma, pero no puede plantearse como obligatoria. Abrir el restaurante a externos puede ayudar a reputación e ingresos, pero dentro del hotel conviene que el huésped tenga alternativas (loungue, opciones más simples) para no sentir que la única cena posible es cara.

❖ Hilton es bastante conocida, su influencia es media-alta, no automática

Trabajo de Fin de Grado

La gran mayoría conoce Hilton, aunque muchos no se han alojado. Cuando se mide cuánto influye la marca en la intención de reserva, las respuestas se concentran en valores medios-altos, pero no es lo más importante y no es imprescindible. La marca ayuda a dar confianza, pero la decisión final se la lleva la experiencia y el valor. La marca Hilton debería usarse como respaldo (confianza, estándares, canales), pero el mensaje principal debería seguir siendo tranquilidad, spa y experiencia cuidada.

❖ Temporada baja hay interés, pero no está garantizado

Un 40% dice que sí viajaría en temporada baja para relax/naturaleza, y otro 35% dice "quizá". Hay un 25% que no. Visto esto existe una oportunidad fuera del invierno, pero hay que trabajarla (no viene sola). En temporada baja se debería construir un producto atractivo (wellness, gastronomía, escapadas de calma, packs, salidas corporativas / de empresas) y no depender solo del esquí.

6.3 Conclusión de la validación y valoración final

Con la encuesta y la entrevista se concluye que el proyecto tiene potencial, porque el concepto encaja con lo que busca el cliente en un destino de nieve: tranquilidad, evitar masificación, spa y una experiencia cómoda que no complique la estancia. La encuesta muestra que la idea gusta y que mucha gente valora especialmente que el hotel sea pequeño y calmado, además de estar dispuesta a pagar un extra por esa sensación de descanso siempre que el precio se justifique con calidad real. La parte gastronómica también se percibe como un punto que suma, pero no es lo principal para todo el mundo, así que funciona mejor como un plus que completa la experiencia. Por su parte, la entrevista aporta la parte más realista del sector, el modelo se puede operar, pero la viabilidad depende de controlar muy bien los costes, sobre todo personal, energía, lavandería y consumibles, planificar la estacionalidad con una operativa adaptable y resolver un problema típico de destinos como Baqueira que no son ciudades importantes o núcleos urbanos muy grandes, que es la contratación y el alojamiento del personal. La validación no dice que sea un negocio fácil o seguro, pero sí que es una idea con demanda y diferenciación, que puede funcionar si se gestiona con disciplina operativa y una estrategia clara para temporada baja y para mantener el estándar 5 estrellas.

Trabajo de Fin de Grado

7. Plan de acción

7.1 Objetivos

El presente apartado define los objetivos que se pretenden alcanzar con la puesta en marcha del Beret Chalet by Hilton. Los objetivos se han formulado siguiendo los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido), diferenciando entre los de naturaleza cualitativa y cuantitativa, y estableciendo dos horizontes temporales: el primer año de operación y el quinto año.

Objetivos a 1 año

Objetivos cuantitativos:

- ❖ Alcanzar una tasa de ocupación media anual del 55 % sobre las 32 habitaciones disponibles, con una ocupación superior al 70 % durante la temporada alta de invierno (diciembre-marzo) y en torno al 35-40 % durante la temporada baja.
- ❖ Conseguir un ADR (precio medio por habitación) de 450 €/noche, coherente con el posicionamiento 5 estrellas y con la disposición a pagar identificada en la validación de mercado.
- ❖ Obtener un RevPAR (ingreso por habitación disponible) de 270 €, resultado de combinar la ocupación objetivo con el ADR definido.
- ❖ Alcanzar una facturación total de aproximadamente 3 millones de euros, incluyendo alojamiento, restaurante y servicios de spa, siendo el alojamiento la principal fuente de ingresos.

Objetivos cualitativos:

- ❖ Posicionarse como el establecimiento de referencia en el segmento de lujo en Baqueira-Beret durante el primer año de operación, diferenciándose por el formato boutique solo adultos, la calidad del servicio y la experiencia de bienestar.
- ❖ Obtener una valoración media de 9,0 sobre 10 en plataformas de reserva como Booking.com, TripAdvisor y las herramientas de feedback interno de Hilton, como indicador de calidad percibida y satisfacción del huésped.
- ❖ Lograr que al menos el 30 % de los huéspedes sean clientes del programa de fidelización Hilton Honors, integrando el hotel en el ecosistema de Hilton desde el primer año.

Objetivos a 5 años

Objetivos cuantitativos:

- ❖ Alcanzar una tasa de ocupación media anual del 70 %, con especial mejora en temporada baja gracias al desarrollo de propuestas de wellness, escapadas corporativas y turismo de naturaleza.
- ❖ Incrementar el ADR hasta los 550 €/noche, reflejando la consolidación del posicionamiento premium y el aumento del valor percibido por el cliente.

Trabajo de Fin de Grado

- ❖ Alcanzar un RevPAR de 390 €, como indicador de una explotación eficiente y madura del activo hotelero.
- ❖ Obtener un EBITDA positivo y sostenido, con un margen operativo que permita cubrir la estructura de costes fija y generar rentabilidad para el inversor.
- ❖ Lograr que los ingresos procedentes del restaurante representen al menos el 15 % de la facturación total, reflejando su consolidación como fuente de ingresos independiente del alojamiento.

Objetivos cualitativos:

- ❖ Consolidar el Beret Chalet by Hilton como un referente gastronómico en el Valle de Arán, con el restaurante reconocido por guías especializadas y con capacidad de atraer a clientes externos al hotel.
- ❖ Alcanzar una tasa de repetición de visita del 40 %, entendida como el porcentaje de huéspedes que repiten estancia en el hotel en al menos una ocasión dentro del horizonte de cinco años, como indicador clave de fidelización.
- ❖ Desarrollar una propuesta de valor para temporada baja consolidada, con paquetes y experiencias que reduzcan la dependencia del esquí y diversifiquen la clientela a lo largo del año.

7.2 Plan de marketing

7.2.1 Producto

La actividad económica principal de "*Beret Chalet by Hilton*" es ofrecer un servicio de alojamiento turístico de lujo en Baqueira-Beret, orientado a un cliente adulto que busca tranquilidad, bienestar y descanso, sin renunciar a una experiencia completa vinculada al esquí. El hotel se concibe como un hotel boutique de 5 estrellas y solo para adultos (+18), con una capacidad máxima de 32 habitaciones, lo que permite limitar el volumen de huéspedes y asegurar un ambiente calmado y exclusivo. La localización prevista se sitúa en el entorno inmediato de la estación de esquí Baqueira Beret, en la Vall d'Arán (Pirineo catalán, Lleida), en una zona estructurada en torno al núcleo urbano de Baqueira y el área de Beret. En temporada alta, la afluencia turística en el área puede incrementar notablemente la población presente respecto a la población permanente del núcleo, lo que refuerza la necesidad de propuestas que aporten calma y desconexión dentro del destino.

En cuanto a la distribución de habitaciones, el establecimiento se compone mayoritariamente de habitaciones dobles, complementadas por un número reducido de habitaciones individuales y varias habitaciones cuádruples destinadas a clientes que viajan en formato reducido de grupo. Siempre que la arquitectura y la orientación lo permitan, las habitaciones incorporarán terraza para reforzar la sensación de confort y experiencia de montaña. El diseño interior estará orientado a la comodidad del huésped, priorizando aislamiento acústico, materiales de calidad y una estética coherente con un entorno alpino y clásico. Como se ha comentado, la capacidad del hotel se concretará

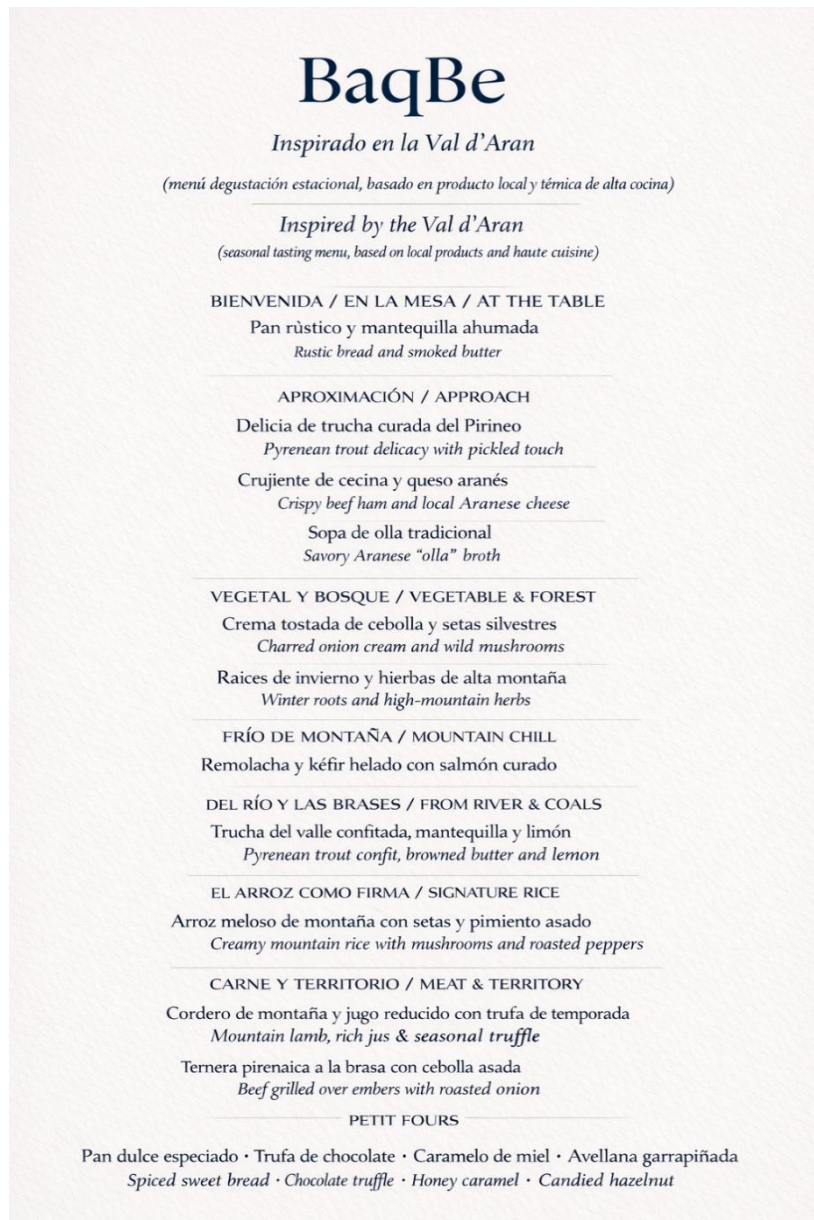
Trabajo de Fin de Grado

en un total de 32 habitaciones que estas estarán distribuidas en 19 habitaciones dobles, 4 habitaciones individuales, 5 habitaciones cuádruples pensadas para clientes que viajan en grupos reducidos, y 4 suites orientadas a estancias de mayor nivel. Asimismo, se incluirá 1 habitación adaptada para garantizar la accesibilidad y el cumplimiento de los requisitos necesarios en un establecimiento de esta categoría.

En relación con los servicios generales, el hotel dispondrá de recepción 24 horas, atención al cliente continua y soporte durante toda la estancia. Se ofrecerá wifi gratuito para huéspedes en todas las instalaciones, así como sistemas de control y seguridad en zonas comunes. El hotel contará con aparcamiento gratuito para clientes, servicio de lavandería y room service 24 horas, con el objetivo de asegurar comodidad y que la estancia sea más cómoda, especialmente en temporada alta y en jornadas largas de esquí. En cuanto a la experiencia vinculada al deporte, el hotel incorporará un ski room seguro, preparado para almacenar el material de los huéspedes y facilitar su rutina diaria. No se plantea tienda ni alquiler de material dentro del hotel, pero sí un servicio de apoyo al esquiador con la posibilidad de gestionar la compra de forfaits desde el propio establecimiento. Además, se incluirá un servicio de transfer para huéspedes, pensado para facilitar el acceso a la estación y reforzar la comodidad del cliente, especialmente en momentos de alta afluencia.

La propuesta gastronómica del hotel se reforzará mediante una colaboración con el chef Quique Dacosta, una de las figuras más reconocidas de la alta cocina en España y con una trayectoria vinculada y a restaurantes con reconocimiento Michelin. Esta elección es muy adecuada para este hotel, ya que Dacosta ha participado en proyectos gastronómicos dentro de hoteles de lujo, como el restaurante Deessa en el Mandarin Oriental Ritz de Madrid, lo que demuestra experiencia en integrar una oferta gastronómica de alto nivel dentro de un establecimiento hotelero premium. En este modelo de colaboración, el chef definiría el concepto culinario y diseñaría la carta/menús, asegurando una propuesta con aspiración a convertirse en referente del destino. Además, la operación del restaurante se desarrollaría con el equipo del chef es decir bajo su dirección y estándares, garantizando coherencia, calidad y consistencia en el servicio. Por parte del hotel, se pondrán a disposición todos los medios necesarios para alcanzar ese nivel (instalaciones, equipamiento, producto, personal de soporte y logística), manteniendo una coordinación continua para que la propuesta gastronómica se convierta en uno de los pilares diferenciales de la experiencia del huésped. El restaurante se llamará BaqBe.

Trabajo de Fin de Grado

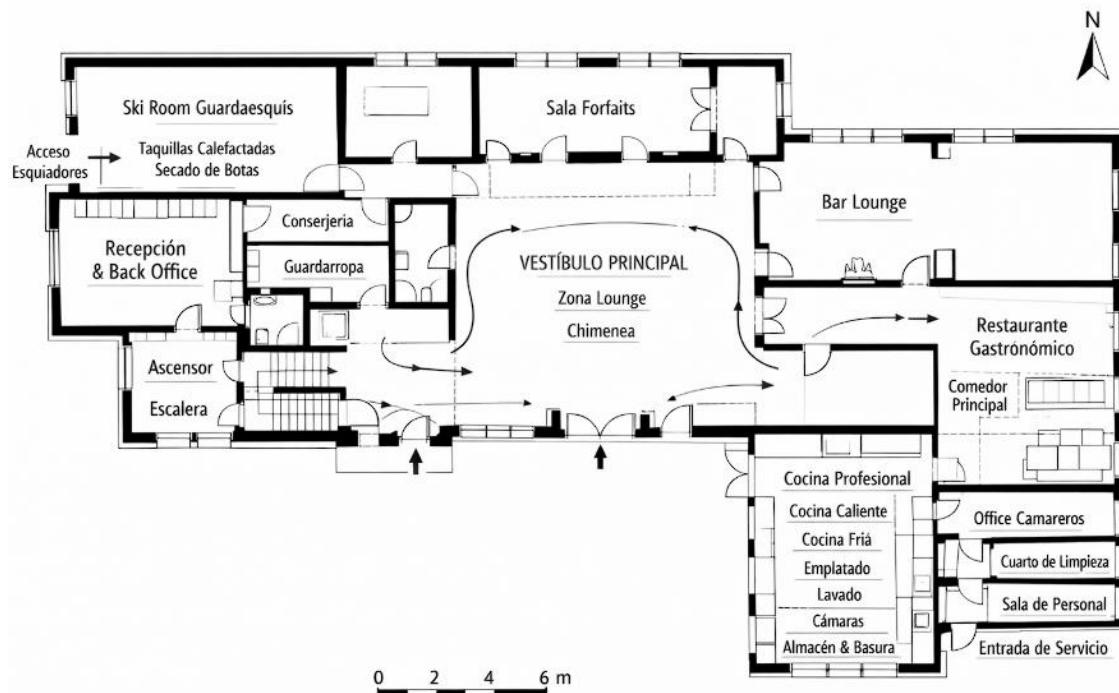


Esta imagen muestra un ejemplo orientativo del menú degustación que se ofrecería en el restaurante BaqBe. La propuesta se basa en producto local y de proximidad del Valle de Arán y del entorno pirenaico, combinado con técnicas de alta cocina y una presentación cuidada. En cualquier caso, el menú no sería fijo: irá variando según la temporada, la disponibilidad de producto fresco y las nuevas incorporaciones o innovaciones que decida introducir el chef para mantener la experiencia siempre actualizada y diferencial. El precio variará dependiendo del menú ofrecido y no estará incluido en el precio de la estancia.

Trabajo de Fin de Grado

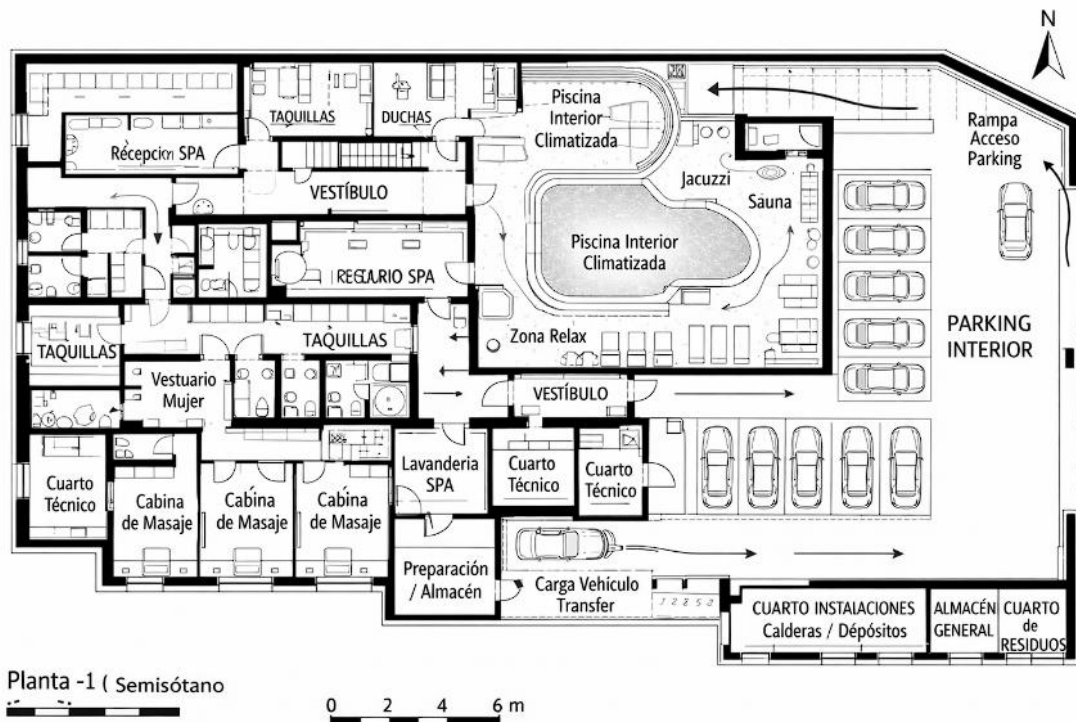
Un eje importante del hotel será el área de Spa & Wellness, concebida como un espacio de recuperación y desconexión tras la actividad física. El spa estará disponible exclusivamente para huéspedes para garantizar privacidad y mantener el concepto boutique. Contará con piscina interior climatizada, sauna, baño turco, jacuzzi, duchas sensoriales, fuente de hielo y una zona de relax con infusiones. Además, dispondrá de tres cabinas de masaje, donde se ofrecerán tratamientos orientados al bienestar y a la recuperación muscular tras el esquí, incluyendo, entre otros, masajes relajantes, tratamientos de descarga muscular, masajes con piedras calientes y tratamientos faciales. El horario del spa será amplio, de 8:00 a 22:00, para adaptarse tanto a huéspedes que prefieren comenzar el día con bienestar como a quienes buscan relajarse al finalizar la jornada.

A continuación, se muestran unas imágenes generadas con Inteligencia Artificial donde se ven los planos del hotel para entender la distribución general de cada nivel.



Planta de entrada (planta 0): Este nivel es la entrada principal del hotel, con un vestíbulo principal amplio que integra zona lounge con chimenea, conectando de forma natural con recepción y conserjería, los aseos públicos y el guardarropa. La llegada de esquiadores se resuelve con un acceso directo exterior al ski room/guardaesquís y una sala de forfaits, mientras que la experiencia gastronómica se completa con un bar lounge y un restaurante gastronómico enlazado a una cocina profesional y circulación de servicio independiente (office, almacenes, residuos, limpieza y sala de personal), manteniendo recorridos claros y sin masificación.

Trabajo de Fin de Grado



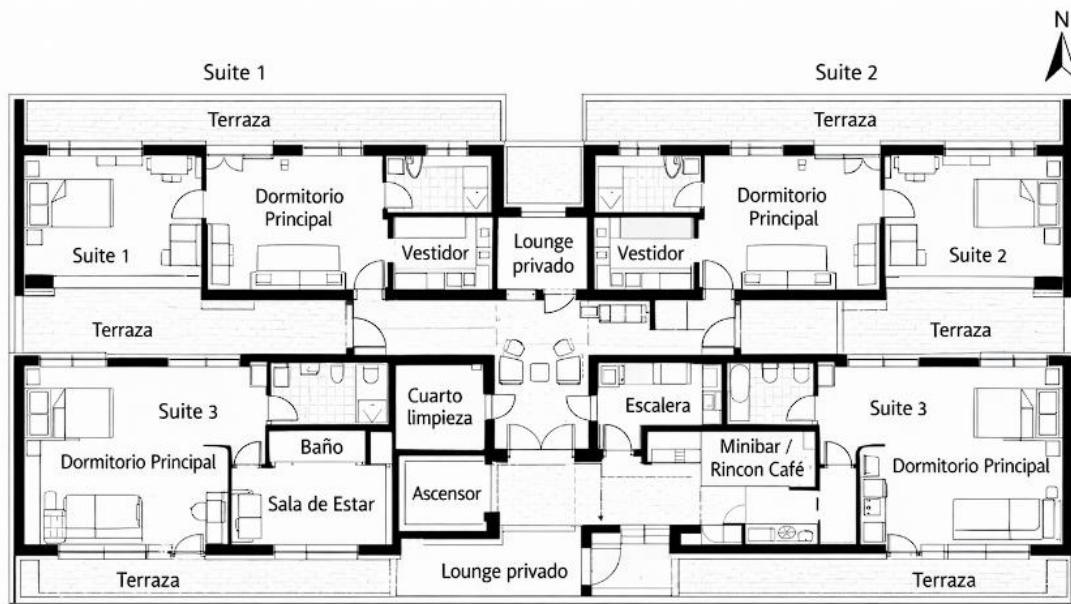
Planta -1 (semisótano/sótano): Esta planta separa con claridad la zona Spa & Wellness del aparcamiento interior, mediante un vestíbulo/pasillo. El spa se organiza con recepción propia, vestuarios hombre/mujer con taquillas y duchas, y un circuito completo que incluye piscina interior climatizada, jacuzzi, sauna, baño turco, duchas sensoriales y fuente de hielo, además de una zona relax con tumbonas. Se incorporan 3 cabinas de masaje más una de apoyo/almacén, lavandería del spa y cuarto técnico; en paralelo, el aparcamiento integra rampa y circulación, plazas aproximadas, zona de carga para transfer, instalaciones (calderas/depósitos), almacén general y cuarto de residuos, con accesos y puertas señalizados.

Trabajo de Fin de Grado



Segunda planta (habitaciones estándar): Esta planta prioriza el descanso con un pasillo principal y un núcleo de ascensor y escalera bien centrado, añadiendo cuartos de limpieza/housekeeping, armario de lencería y salidas de emergencia para una operación eficiente. Se distribuyen 28 habitaciones sin suites (19 Dobles, 5 Cuádruples, 4 Individuales) e incluye 1 habitación PMR con baño accesible, manteniendo recorridos silenciosos. Cada habitación incorpora la dotación funcional (cama(s), armario, baño con ducha y escritorio), y las terrazas/balcones se reservan para las orientaciones más favorables.

Trabajo de Fin de Grado



Última planta

0 2 4 6 m

Última planta (4 suites): El nivel superior se plantea como un zona de máxima privacidad con pasillos cortos y pocas puertas visibles, organizado en torno al núcleo de ascensor y escalera y un pequeño lounge privado de planta. Se disponen 4 suites grandes, cada una con dormitorio principal con cama grande, sala de estar separada, baño amplio (doble lavabo, ducha grande y bañera opcional), vestidor, minibar/coffee corner y una terraza amplia con vistas. Un cuarto de limpieza cercano optimiza el servicio sin interferir en la tranquilidad del conjunto.

A modo de ejemplo visual del concepto planteado, a continuación, se incluyen varias imágenes generadas con Inteligencia Artificial que representan cómo podría ser el hotel en términos de estilo y ambientación. Estas imágenes sirven como referencia para visualizar el diseño del proyecto, mostrando espacios clave como el lobby, las habitaciones suites, el restaurante y la zona de spa & wellness.

Trabajo de Fin de Grado



Trabajo de Fin de Grado



7.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precios del hotel se basa en un modelo de revenue management dinámico, que es el estándar en hoteles de lujo. Esto significa que el precio no es fijo, sino que varía en función de la demanda, la ocupación prevista, la antelación de la reserva y la temporada. El objetivo no es solo maximizar la ocupación, sino maximizar el ingreso total por habitación disponible.

El hotel cuenta con cuatro tipologías de habitación, con los siguientes precios de referencia en temporada alta:

Tipología	Unidades	Precio temporada alta	Precio temporada baja
Habitación Individual	4	280 – 350 €/noche	160 – 200 €/noche
Habitación Doble	19	380 – 480 €/noche	220 – 290 €/noche
Habitación Cuádruple	5	580 – 720 €/noche	340 – 440 €/noche
Suite	4	850 – 1.050 €/noche	520 – 680 €/noche

La habitación individual tiene un precio inferior pero no proporcional a la doble, porque en hoteles de lujo el coste operativo por habitación es prácticamente el mismo independientemente de si duerme una o dos personas, el servicio, el espacio y los amenities son iguales. La habitación cuádruple, al estar pensada para grupos reducidos, tiene un precio total más alto que la doble, pero el coste por persona es más bajo, lo que la hace atractiva para amigos o parejas que viajan juntas. El ADR objetivo de 450 € sigue siendo válido como media ponderada del conjunto, ya que las 19 habitaciones dobles (el tipo mayoritario) están centradas exactamente en ese rango.

Trabajo de Fin de Grado

En cuanto a la gestión de la estacionalidad, dado que Baqueira-Beret es un destino con una demanda muy concentrada en los meses de invierno, la estrategia de precios contempla tres tramos diferenciados:

- ❖ Temporada alta (de diciembre a marzo, Semana Santa): precios máximos, restricciones de estancia mínima de 2 noches en fin de semana, y política de cancelación más estricta.
- ❖ Temporada media (de junio a agosto): precios intermedios y mayor flexibilidad para incentivar la reserva.
- ❖ Temporada baja (abril-mayo y septiembre-noviembre): tarifas reducidas acompañadas de paquetes de wellness, escapadas de naturaleza y estancias corporativas, con el objetivo de generar demanda en un periodo en el que el destino no tiene el atractivo del esquí.

Otro punto muy importante en el sector hotelero es la política de descuentos y valor añadido. En un hotel de lujo, los descuentos agresivos deterioran la imagen de marca. Por ello, en lugar de bajar el precio directamente, la estrategia de temporada baja se apoyará en añadir valor a la tarifa, incluyendo así cena gratuita en el restaurante, late check-out, o experiencias como rutas guiadas por el Valle de Arán. Esta práctica, habitual en hoteles de alta gama, permite mantener el precio percibido sin comprometer el posicionamiento premium. El programa Hilton Honors también juega un papel importante aquí, los miembros del programa tendrán acceso a tarifas exclusivas y podrán canjear puntos, lo que incentiva la reserva directa y la fidelización sin necesidad de bajar el precio público.

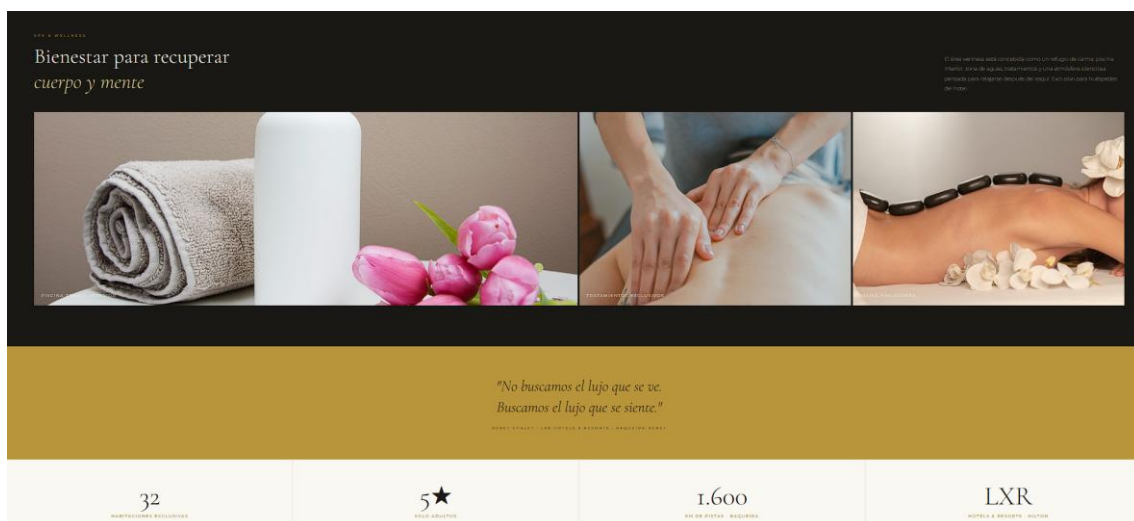
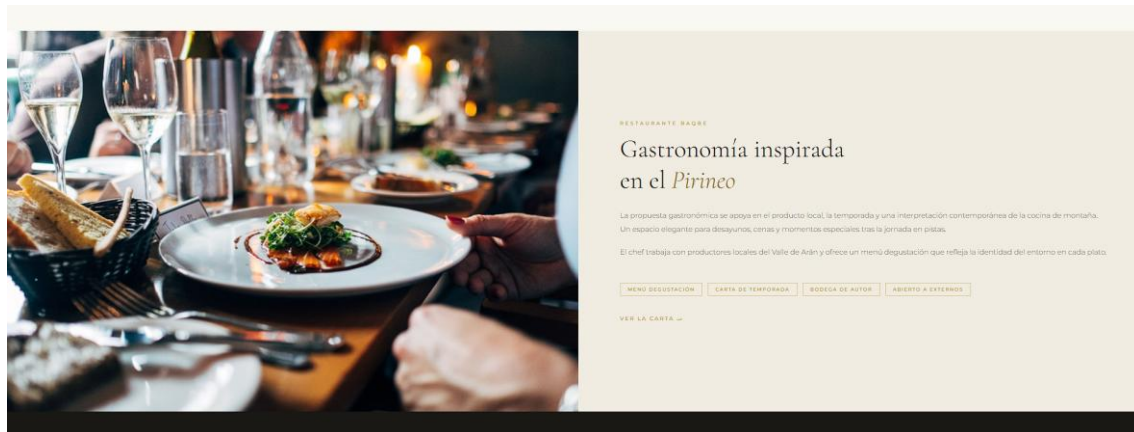
7.2.3 Distribución

La estrategia de distribución define cómo llega el cliente al hotel para hacer su reserva. En el sector hotelero el mix de canales es fundamental porque cada canal tiene un coste diferente y un perfil de cliente distinto.

Canal directo

La web oficial del hotel, cuyo prototipo se presenta en esta sección, es el canal de venta con mayor margen, ya que no conlleva comisiones intermediarias. La web está diseñada para ser el canal principal e incluye motor de reservas propio integrado con el sistema de Hilton, lo que permite al cliente reservar directamente con la mejor tarifa garantizada. Se complementa con el call center de reservas y el email directo, especialmente útil para clientes de alto valor que prefieren una atención personalizada. El objetivo a medio plazo es que el canal directo represente al menos el 50 % de las reservas, en línea con los estándares de Hilton para propiedades LXR.

Trabajo de Fin de Grado



Las imágenes muestran el prototipo de la página web oficial del Beret Chalet by Hilton (beretchalet.hilton.com). La web está diseñada como el canal de venta directo prioritario del hotel, con el objetivo de reducir la dependencia de las OTAs y maximizar el margen por reserva. La estructura sigue los estándares de las principales marcas de hotelería

Trabajo de Fin de Grado

de lujo. Una imagen a pantalla completa con el entorno nevado de Baqueira-Beret, una barra de reservas inmediata, la presentación del concepto del hotel, la propuesta gastronómica del Restaurante BAQBE, el área de Spa & Wellness y un footer completo con información de contacto y acceso al programa Hilton Honors. El tono visual carbón, crema y dorado refuerza el posicionamiento de lujo discreto de la marca, evitando estéticas recargadas. Toda la comunicación está alineada con la identidad de LXR Hotels & Resorts y con los valores del hotel.

Hilton.com y la plataforma global de Hilton

Al operar bajo la marca LXR Hotels & Resorts, el hotel tiene presencia garantizada en Hilton.com y en la aplicación de Hilton, que recibe millones de visitas mensuales. Esto supone un canal de captación de clientes internacionales muy relevante, especialmente del mercado anglosajón, sin coste de marketing adicional para el hotel. Los miembros de Hilton Honors que reserven a través de la plataforma de Hilton generan una comisión interna muy inferior a la de las OTAs.

OTAs (Agencias de viaje online)

Plataformas como Booking.com, Expedia o Mr & Mrs Smith son canales de visibilidad imprescindibles, especialmente en los primeros años del hotel, cuando la notoriedad de marca es aún limitada. Sin embargo, cobran comisiones de entre el 15 y el 25 %, lo que reduce el margen por reserva. La estrategia del hotel será usar las OTAs como canal de captación y de visibilidad, pero intentar reconvertir a esos clientes en reservas directas en futuras estancias a través del programa de fidelización. Se prestará especial atención a plataformas especializadas en lujo como Mr & Mrs Smith o Tablet Hotels, que tienen un perfil de usuario más alineado con el cliente objetivo del hotel.

Agencias de viaje especializadas

Para clientes internacionales de alto poder adquisitivo, las agencias de viaje especializadas en lujo y los turoperadores son un canal clave. Redes como Virtuoso o Signature Travel Network trabajan con una cartera de clientes premium y pueden generar reservas de gran valor. Aunque la comisión es similar a las OTAs, el perfil del cliente y el gasto medio asociado justifican mantener este canal activo.

7.2.4 Promoción

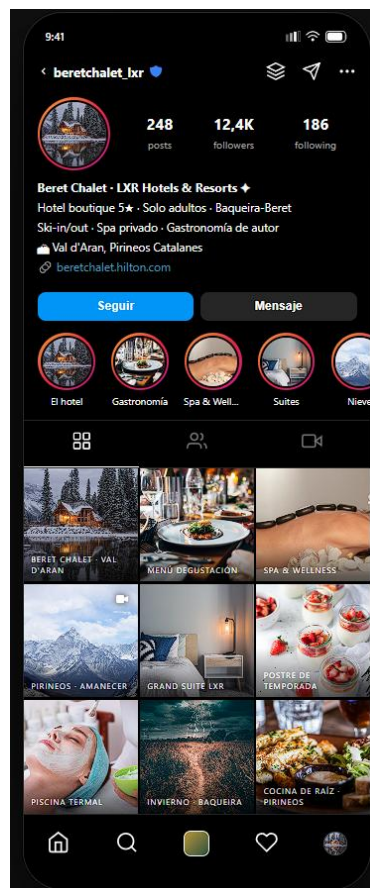
La estrategia de comunicación del hotel se desarrolla en torno a un posicionamiento muy claro basado en la tranquilidad, exclusividad y experiencia real, evitando la comunicación ruidosa o masiva que no encaja con la imagen de marca.

Es esencial la imagen de marca y tono de comunicación en cualquier empresa que quiera conectar con sus clientes. El lenguaje visual y escrito del hotel, reflejado también

Trabajo de Fin de Grado

en la web, es sencillo, elegante y cercano, se evita el lujo ostentoso. La comunicación pone en valor la naturaleza del entorno, los materiales, la experiencia de estar en la montaña y el nivel de servicio, más que el precio o los títulos y premios. Este tono conecta directamente con lo que la validación de mercado identificó: un cliente cansado de pagar caro sin que la experiencia esté a la altura.

El marketing de contenidos y redes sociales se centrará en Instagram y Pinterest como canales clave de comunicación, con contenido visual de alta calidad centrado en el entorno natural, los interiores del hotel, los platos del restaurante y los momentos de calma en el spa. No se busca viralidad, sino coherencia y aspiracionalidad. El volumen de publicaciones será moderado pero consistente. También se trabajará con influencers especializados en viajes de lujo y lifestyle de montaña, con preferencia por perfiles de nicho y alta credibilidad frente a perfiles masivos.



Esta imagen muestra el perfil de Instagram del hotel (@beretchalet_lxr). El feed combina tres pilares visuales, paisaje de montaña y entorno nevado, gastronomía de autor con emplatados elegantes, y experiencias de bienestar en el spa. Esta coherencia visual es clave en la estrategia de comunicación del hotel, ya que transmite de forma inmediata los valores de la marca: lujo discreto, tranquilidad y naturaleza. Los highlights organizan el contenido por categorías para facilitar la navegación del usuario, y el enlace en la bio

Trabajo de Fin de Grado

dirige directamente al motor de reservas propio, priorizando el canal directo frente a las OTAs.

La aparición en medios de referencia como Condé Nast Traveller, AD España, Vanity Fair Viajes o el suplemento de viajes de El País Semanal tiene un impacto muy significativo en el posicionamiento de un hotel de lujo. Se trabajará con una agencia de comunicación especializada en hospitality para conseguir presencia editorial en estos medios, especialmente en el momento de apertura del hotel.

Para captar demanda directa de usuarios que ya están buscando alojamiento en Baqueira o en destinos de esquí de lujo en España, se invertirá en campañas de búsqueda de pago segmentadas por palabras clave de alta intención (Google Ads). El SEO de la web también se trabajará de forma continua para posicionarse en búsquedas orgánicas relevantes. Ambas acciones están orientadas a reducir la dependencia de las OTAs y aumentar el tráfico al canal directo. Una vez el hotel tenga base de clientes propia, el email marketing será uno de los canales más eficientes para comunicar ofertas de temporada baja, packs especiales y novedades del restaurante. Se integrará con el CRM de Hilton para personalizar las comunicaciones según el historial y las preferencias de cada cliente.

7.3 Plan operativo

7.3.1 Actividades de configuración

Las actividades de configuración comprenden todo lo que debe realizarse antes de que el hotel abra sus puertas. Dado que el proyecto se basa en la reforma integral de un edificio existente en Baqueira-Beret bajo un contrato de gestión con Hilton, el proceso se estima en un horizonte de 3 a 4 años desde la toma de decisión hasta la apertura operativa.

El punto de partida del proyecto es la constitución de la sociedad propietaria del activo, que será la parte inversora firmante del contrato de gestión con Hilton. Esta sociedad adoptará forma de Sociedad Anónima, se registrará en el Registro Mercantil y obtendrá el NIF correspondiente. De forma simultánea, se negociará el contrato de gestión con Hilton bajo la marca LXR Hotels & Resorts, que regulará las condiciones de operación, los estándares de calidad exigidos, las comisiones de gestión y el uso de los sistemas de distribución de la cadena. Ambos procesos deben avanzar en paralelo desde el primer mes, ya que el contrato con Hilton condicionará muchas de las decisiones posteriores sobre la reforma y el posicionamiento del hotel.

Antes de formalizar la adquisición del inmueble, se realizará un proceso de due diligence exhaustivo. Esto incluye una auditoría técnica del estado del edificio, un análisis jurídico de titularidad y cargas, y una evaluación urbanística para confirmar que el uso hotelero es compatible con el planeamiento del Valle de Arán. Este último punto es especialmente sensible en Baqueira-Beret, donde la normativa local restringe

Trabajo de Fin de Grado

fuertemente la disponibilidad de suelo y la transformación de inmuebles. El coste estimado de esta fase, incluyendo honorarios de abogados, arquitectos y tasadores, se sitúa entre 80.000 y 120.000 euros.

La obtención de licencias es el proceso más largo y el que más riesgo introduce en el calendario. La reforma integral de un edificio para uso hotelero de 5 estrellas requiere licencia de obras mayor, autorización turística de la Generalitat de Catalunya bajo el Decreto 75/2020 y, en función del alcance de la intervención, un estudio de impacto ambiental según la Ley 21/2013. Este trámite puede extenderse entre 12 y 18 meses, lo que obliga a iniciarlo de forma paralela a las fases anteriores para no retrasar el proyecto. Los costes asociados a tasas, proyectos técnicos y gestión ascienden a entre 60.000 y 100.000 euros.

Una vez obtenidas las licencias, comienza la reforma integral del edificio. Es la fase de mayor inversión del proyecto y la que define el resultado final. Esta fase contempla la redistribución interior para configurar las 32 habitaciones en sus cuatro tipologías, construcción del área de spa con piscina interior, habilitación del restaurante BAQBE, instalación de todos los sistemas técnicos (climatización, domótica, fibra óptica, sistemas contra incendios, entre otros...). Los acabados seguirán la estética alpina del proyecto, con madera, piedra y materiales naturales de alta gama. El equipo técnico de Hilton supervisará el proceso para garantizar el cumplimiento de los estándares LXR. La inversión estimada para esta fase oscila entre 8 y 12 millones de euros, dependiendo del estado inicial del edificio. Durante la reforma, y de forma paralela, se realizará la selección de los proveedores estratégicos del hotel. La empresa de lavandería industrial, proveedor de alimentos y bebidas, sistema de gestión hotelera integrado con la plataforma de Hilton, y proveedor de amenities de lujo. La red de proveedores homologados de Hilton facilita y acelera este proceso.

Entre 6 y 9 meses antes de la apertura se iniciará la contratación del personal, que dada la escasez de oferta laboral en el Valle de Arán requerirá campañas activas en escuelas de hostelería y plataformas especializadas. Hilton aportará su programa de formación corporativo para garantizar los estándares de servicio LXR desde el primer día.

El último paso es el prelanzamiento comercial, es decir la activación del perfil en Hilton.com y OTAs, lanzamiento de la web oficial y acciones de relaciones públicas con medios especializados para generar notoriedad antes de la apertura. Se abrirán reservas con una campaña de early booking para la primera temporada de invierno.

7.3.2 Operaciones en curso

Una vez abierto el hotel, la gestión diaria recae en Hilton como empresa gestora, que dirige la operativa a través del equipo directivo presente en el hotel. Las áreas principales son recepción y atención al huésped, housekeeping, restaurante y sala, spa y wellness, mantenimiento técnico y logística de ski (ski room, transfer y coordinación con la estación). En temporada alta todos los servicios operan a pleno rendimiento. En temporada baja, el hotel mantiene abiertos los servicios esenciales con plantilla

Trabajo de Fin de Grado

reducida, el restaurante BAQBE puede operar solo bajo reserva previa, y algunos servicios del spa se ofrecen bajo petición. Esta adaptabilidad es clave para controlar los costes fijos en los meses de menor ocupación sin deteriorar la imagen del hotel. La gestión del precio es uno de los pilares más importantes de la rentabilidad. El equipo de revenue management de Hilton actualizará tarifas de forma dinámica según ocupación prevista, antelación de la reserva y eventos del destino, revisando semanalmente los indicadores clave como la ocupación, ADR y RevPAR. Esta capacidad de optimización en tiempo real es una de las principales ventajas del modelo de gestión con Hilton frente a una gestión independiente.

El hotel externalizará la lavandería a un proveedor industrial de la zona ya que el volumen de ropa de cama y toallas de un hotel de pocas habitaciones no justifica una lavandería propia. El stock de alimentos, amenities y materiales de mantenimiento se gestionará a través del Property Management System de Hilton, con pedidos periódicos adaptados al nivel de consumo de cada temporada. El entorno de alta montaña exige además un plan de mantenimiento preventivo riguroso, con revisiones periódicas de climatización, piscina, instalaciones eléctricas y fachada. En caso de ser necesario habrá un cierre puntual anual en primavera donde se aprovechará para las obras de mantenimiento mayor que no pueden ejecutarse con el hotel en funcionamiento.

En cuanto a la comunicación, la gestión de redes sociales, reviews y email marketing se realizará de forma continua a lo largo del año, con soporte del equipo de marketing corporativo de Hilton para la captación de clientes internacionales. Cada huésped recibirá una bienvenida personalizada basada en su historial en el CRM de la cadena, y todas las valoraciones online tendrán respuesta en un máximo de 48 horas. En un hotel la reputación online es un activo tan importante como las propias instalaciones.

7.3.3 Recursos clave y costes estimados

La viabilidad de cualquier proyecto empresarial depende en gran medida de identificar con precisión qué recursos son necesarios para ponerlo en marcha y cuánto cuestan. En el caso del Beret Chalet, dado el carácter intensivo en capital del sector hotelero de lujo y la complejidad del entorno en el que opera, este análisis adquiere especial relevancia.

Recursos materiales

El inmueble es, sin duda, el recurso material más determinante del proyecto. Encontrar un edificio existente en Baqueira-Beret que sea susceptible de reforma y tenga las dimensiones adecuadas para albergar 32 habitaciones, restaurante y spa es en sí mismo un reto, dado que la normativa urbanística del Valle de Arán limita severamente la disponibilidad de suelo y las posibilidades de transformación. En cuanto a la forma de acceso al inmueble, la mejor opción para este proyecto es el arrendamiento de larga duración frente a la compra directa, por tres razones fundamentales. La primera es de carácter financiero ya que adquirir el edificio inmovilizaría entre 3 y 5 millones de euros en el activo inmobiliario, capital que puede destinarse de forma mucho más eficiente a

Trabajo de Fin de Grado

la reforma integral y al equipamiento, que es donde realmente se crea el valor hotelero y donde el retorno sobre la inversión es más visible. La segunda razón es estructural, el arrendamiento de larga duración con contratos típicos de 20 a 30 años y opción de compra es el modelo que Hilton y la mayoría de las cadenas internacionales prefieren para sus contratos de gestión, ya que alinea los intereses del propietario del inmueble, el inversor hotelero y el operador de forma clara y sostenible. La tercera razón es de liquidez y gestión del riesgo porque el mercado inmobiliario de Baqueira-Beret es poco líquido por la escasez de activos y la especificidad del destino, lo que hace que vender un inmueble hotelero en caso de que el proyecto no evolucione según lo previsto sea extremadamente difícil. El arrendamiento otorga al fondo de inversión una flexibilidad de salida que la compra directa no permite. El coste estimado de este arrendamiento se sitúa entre 180.000 y 300.000 euros anuales, en función de la ubicación exacta del inmueble y de las condiciones negociadas. Esta cifra debe leerse como un coste operativo recurrente, no como una inversión de capital, y se incorporara como tal en las proyecciones financieras del apartado 7.5.

La reforma integral del edificio es la partida de mayor peso en la inversión total. Transformar un edificio existente en un hotel de 5 estrellas según los estándares LXR Hotels & Resorts implica una intervención profunda, desde la redistribución de toda la planta para configurar las cuatro tipologías de habitación, la construcción del área de spa con piscina interior climatizada, la sauna y zona de tratamientos, la habilitación del restaurante BAQBE con cocina profesional de alto rendimiento, la instalación de sistemas de climatización de alta eficiencia adaptados al clima de montaña, domótica, fibra óptica de alta velocidad, sistemas de seguridad y contra incendios, y acabados de alta calidad en toda la superficie como madera, piedra natural, mármol y materiales nobles alineados con la estética alpina del proyecto. El equipo técnico de Hilton participará activamente en la supervisión del proyecto para garantizar el cumplimiento de los estándares de la marca desde la fase de obra. El coste total de esta fase se estima entre 8 y 12 millones de euros, siendo la variación principal el estado inicial del edificio y el nivel de acabado final acordado con Hilton.

Una partida habitualmente subestimada en los proyectos hoteleros es el FF&E que engloba la totalidad del mobiliario, la ropa de cama y toallas, la vajilla, la cristalería, la cubertería, los equipos audiovisuales de las habitaciones, el equipamiento del spa y los sistemas de iluminación decorativa. Para este hotel no muy grande, esta inversión se estima en torno a 2,5 millones de euros. A esto se suma aproximadamente 300.000 euros para el equipamiento específico de la cocina del restaurante, que requiere maquinaria profesional de alta gama como los hornos de convección, planchas de inducción, cámaras frigoríficas, sistemas de extracción, propia de un establecimiento de cocina de autor.

Una vez en funcionamiento, el mantenimiento de las instalaciones en un entorno de montaña es significativamente más costoso que en destinos urbanos o costeros. El clima extremo de Baqueira-Beret con temperaturas que pueden bajar de -15°C en invierno, nevadas intensas y ciclos de hielo y deshielo que afectan a fachadas, cubiertas e instalaciones hidráulicas obliga a un plan de mantenimiento preventivo muy riguroso. Las revisiones periódicas de los sistemas de climatización y calefacción, la piscina y los

Trabajo de Fin de Grado

circuitos del spa, las instalaciones eléctricas y de fontanería, y los elementos de fachada y cubierta suponen un coste anual estimado de entre 200.000 y 350.000 euros, equivalente al 2-3% del valor del activo.

Recursos humanos

El personal es el motor de un hotel de 5 estrellas. A diferencia de un negocio industrial o tecnológico, en los hoteles de lujo la experiencia del cliente está casi entera en manos de las personas que lo atienden, por lo que la calidad del equipo humano no es una variable secundaria sino el principal activo diferencial. Para garantizar los estándares Hilton en un hotel con 32 habitaciones, restaurante, spa y recepción 24 horas, se estima una plantilla de 43 personas en temporada alta, lo que equivale a una ratio de aproximadamente 1,3 empleados por habitación y 20 personas en temporada baja.

Área	Temporada alta	Temporada baja	Coste anual estimado
Dirección y administración	4	3	280.000 €
Recepción y conserje	7	3	210.000 €
Housekeeping	9	3	200.000 €
Restaurante y sala	10	4	280.000 €
Cocina	7	3	210.000 €
Spa y wellness	4	2	120.000 €
Mantenimiento	2	2	80.000 €
Total	43	20	1.380.000 €

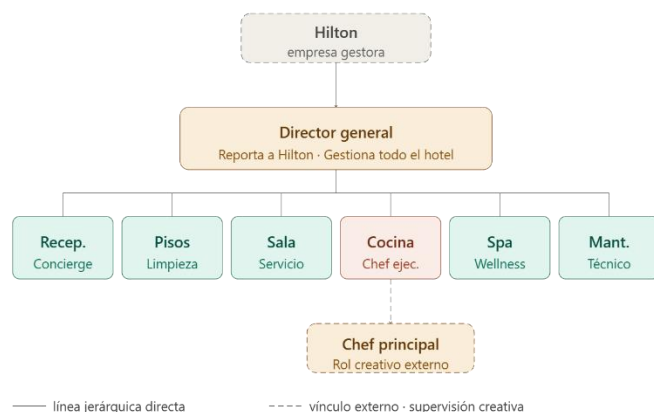
El coste total de personal incluyendo salarios, Seguridad Social y los costes asociados a la contratación de temporada se estima en torno a 1.380.000 euros anuales, lo que representa aproximadamente el 40-45% de los ingresos proyectados. Esta ratio es coherente con los estándares del sector hotelero en España, donde el personal constituye invariablemente la partida operativa más grande.

La estructura jerárquica del hotel estará encabezada por un director general con experiencia en propiedades LXR o el sector hotelero, que reportará directamente a Hilton como empresa gestora. Bajo su dirección operarán los responsables de cada área, jefe de recepción, gobernanta, jefe de sala, director de spa y responsable de mantenimiento, cada uno con su equipo correspondiente. En el caso del restaurante BAQBE, la estructura es diferente a la del resto de áreas y responde al modelo habitual en la restauración de autor de alto nivel. El chef principal Quique Dacosta es la figura creativa y el referente gastronómico del restaurante. Firma la propuesta, define la identidad culinaria y le otorga prestigio y diferenciación. Sin embargo, dado que su presencia en el restaurante no es permanente, el hotel contará con un chef ejecutivo residente que asume la responsabilidad de la operativa diaria de la cocina, garantizando que cada servicio mantiene el nivel y la coherencia de la propuesta del chef principal. Este chef ejecutivo es quien coordina y supervisa al resto del equipo de cocina en el día a día, y actúa como enlace entre la visión creativa del chef de referencia y la realidad

Trabajo de Fin de Grado

operativa del restaurante. Es una figura muy importante para el éxito del proyecto gastronómico, ya que de su capacidad de ejecución depende que la experiencia del cliente sea consistente con independencia de si el chef principal está presente o no.

Uno de los principales retos operativos del proyecto, identificado tanto en el análisis del mercado como en la entrevista con la directora financiera del hotel Hilton realizada durante la validación, es la captación y retención de personal en el Valle de Arán. La escasez de vivienda asequible en la zona obliga al hotel a contemplar la provisión de alojamiento para el personal desplazado, ya sea mediante el arrendamiento de pisos en municipios cercanos o mediante acuerdos con otros empleadores de la zona para compartir recursos de alojamiento. Este coste adicional se estima entre 80.000 y 120.000 euros anuales y debe considerarse como un gasto estructural, no como un extra. Ignorarlo en la planificación financiera sería un error, ya que la operativa del hotel depende de resolver este problema antes de la apertura. El proceso de selección se realizará a través de escuelas de hostelería de referencia como EUHT StPOL o la Escuela de Hostelería de Les Roches, plataformas especializadas como Hosco, y la red interna de Hilton, que facilita el traslado de empleados ya formados en otros hoteles de la cadena que es una ventaja competitiva importante del modelo de gestión con una cadena global. Todo el personal pasará por el programa de formación corporativo de Hilton antes de la apertura, con especial énfasis en los estándares de servicio LXR, el uso del CRM y los protocolos de atención al cliente de alta gama.



La figura siguiente muestra el organigrama jerárquico del Beret Chalet by Hilton. En la parte superior se sitúa Hilton como empresa gestora, con quien reporta directamente el director general. Bajo su dirección se organizan las seis áreas operativas del hotel. La cocina aparece diferenciada del resto dado que su estructura es particular.

Recursos intelectuales

Más allá del activo físico y del equipo humano, el proyecto cuenta con un conjunto de recursos intangibles que son determinantes para su posicionamiento y viabilidad comercial. El más valioso de todos es el contrato de gestión con Hilton y el derecho de uso de la marca LXR Hotels & Resorts. Este acuerdo no es simplemente una licencia

Trabajo de Fin de Grado

de marca, sino que otorga al hotel acceso al programa de fidelización Hilton Honors, a los sistemas de distribución y revenue management de la cadena, a las herramientas de CRM y gestión de la experiencia del cliente, y al soporte de marketing corporativo global, incluyendo presencia en Hilton.com, que recibe millones de visitas mensuales. El coste del contrato de gestión se articula habitualmente como una combinación de tasas de gestión base, en torno al 2-3% de los ingresos brutos totales, y una tasa de incentivo ligado al beneficio operativo, que en propiedades LXR puede oscilar entre el 6 y el 10%. En condiciones normales de operación, esto supone un coste estimado de entre 150.000 y 250.000 euros anuales, una cifra que debe leerse no como un gasto sino como la retribución por un servicio que incluye gestión, marca, distribución y tecnología.

Adicionalmente, el hotel deberá registrar la marca "Beret Chalet" en la Oficina Española de Patentes y Marcas para proteger su identidad comercial, con un coste aproximado de 3.000 euros. El desarrollo del manual de identidad corporativa propia donde se encuentra la paleta de colores, tipografía, tono de comunicación, diseño de papelería y señalética alineado con los estándares supone un coste estimado de 20.000 euros, que incluye los honorarios de la agencia de diseño encargada del proyecto. Aunque puede parecer una partida menor, la coherencia visual y comunicativa es uno de los elementos que más contribuyen a la percepción de lujo por parte del cliente, especialmente en los puntos de contacto digitales como la web y las redes sociales.

Recursos financieros

La inversión total necesaria para poner en marcha el proyecto se resume en la siguiente tabla:

Concepto	Coste estimado
Depósito o aval de arrendamiento (6-12 meses de renta)	150.000 – 300.000 €
Reforma integral y construcción	8.000.000 – 12.000.000 €
FF&E (mobiliario y equipamiento)	2.500.000 €
Equipamiento de cocina	300.000 €
Licencias, honorarios y due diligence	200.000 €
Costes de prelanzamiento y marketing inicial	300.000 €
Capital circulante inicial (6 meses de operación)	700.000 €
Inversión total estimada	12.150.000 – 16.300.000 €

La partida más importante es la reforma integral del edificio, que concentra entre el 65 y el 75% de la inversión total y es donde se materializa el valor del proyecto. El FF&E supone el segundo mayor desembolso, con 2,5 millones de euros que determinan directamente la percepción de lujo del cliente desde el primer momento. El capital circulante inicial de 700.000 euros cubre seis meses de costes operativos fijos antes de que el hotel alcance un nivel de ingresos suficiente para autofinanciarse, un colchón imprescindible dado que la primera temporada de invierno es el periodo de arranque y

Trabajo de Fin de Grado

los ingresos no serán todavía los de régimen de crucero. Esta inversión se financiará mediante una combinación de capital propio aportado por el fondo de inversión entre el 35 y el 45% del total, es decir, entre 4,5 y 7,5 millones de euros y financiación bancaria articulada como préstamo a largo plazo garantizado por el contrato de arrendamiento y los flujos de caja proyectados del hotel. La solidez del contrato de gestión con Hilton actúa como aval de credibilidad ante los financiadores, ya que la presencia de una cadena de la dimensión de Hilton como operadora reduce significativamente el riesgo percibido del proyecto y mejora las condiciones del préstamo. El retorno esperado para el inversor se sitúa en torno a un TIR del 9–13% a 10 años, en línea con proyectos hoteleros de lujo boutique bajo contrato de gestión con cadena internacional en destinos de montaña europeos.

Con el objetivo de visualizar de forma clara la secuencia temporal de todas las actividades descritas en este apartado, la figura siguiente presenta el diagrama de Gantt del Plan Operativo. El diagrama recoge las once actividades clave organizadas en tres fases diferenciadas, configuración legal y administrativa, reforma y construcción, y equipo y lanzamiento a lo largo de un horizonte total de 42 meses, equivalente a tres años y medio desde la toma de decisión hasta la apertura operativa del hotel. La primera fase, que comprende los primeros 18 meses, concentra todas las gestiones legales, la negociación del contrato de gestión con Hilton y la obtención de las licencias y permisos necesarios. La segunda fase, que se inicia en el mes 10 de forma solapada con la anterior, cubre el grueso de la inversión con la reforma integral del edificio, el equipamiento y la selección de proveedores. Finalmente, la tercera fase, que arranca en el mes 30, incluye la contratación y formación del equipo, el prelanzamiento comercial y la preparación de la apertura, que se sitúa en el mes 42 coincidiendo con el inicio de la primera temporada de invierno.

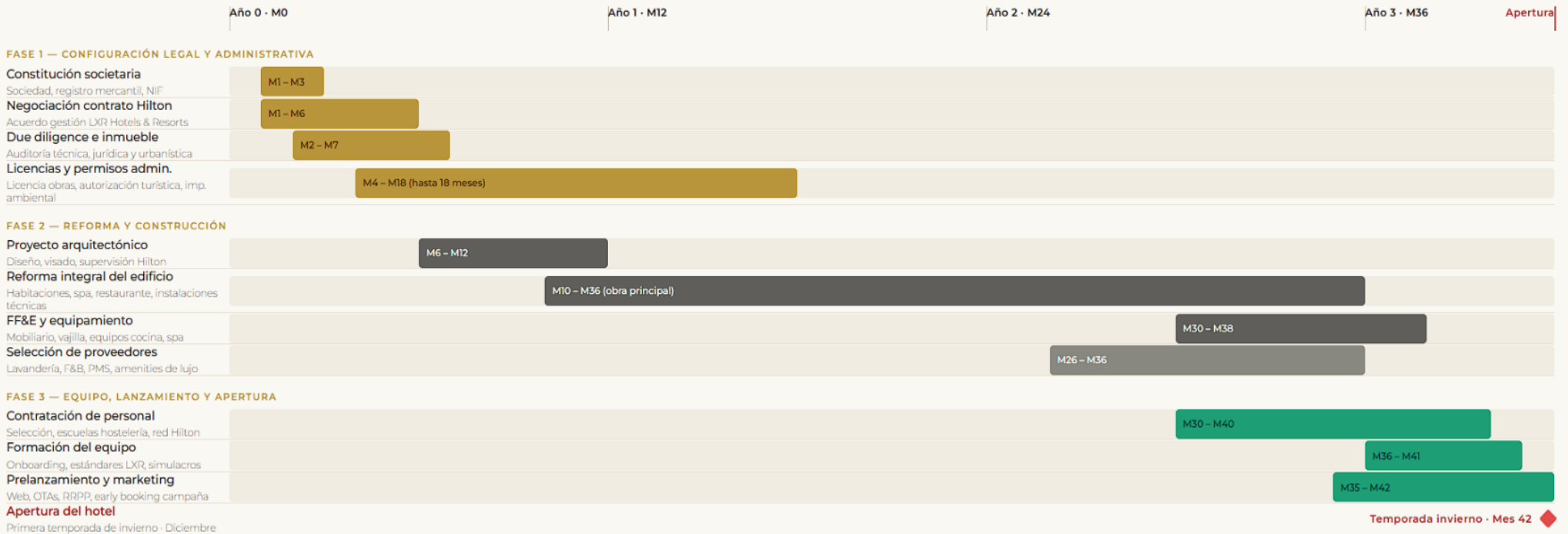
Trabajo de Fin de Grado

PLAN DE ACCIÓN · 7.3 PLAN OPERATIVO

Diagrama de Gantt — Beret Chalet by Hilton

Horizonte total: 42 meses (3,5 años) · Desde la toma de decisión hasta la apertura operativa

■ Configuración legal y administrativa ■ Reforma y construcción ■ Proveedores y equipamiento ■ Equipo y lanzamiento ◆ Hito clave



Trabajo de Fin de Grado

7.4 Plan de contingencia

Todo proyecto empresarial, por bien planificado que esté, está expuesto a escenarios imprevistos o de difícil control que pueden comprometer su viabilidad. En el caso del Beret Chalet, la combinación de un destino estacional, un entorno natural sometido a los efectos del cambio climático y una estructura de costes fija elevada hace especialmente necesario disponer de un plan de contingencia claro para los principales riesgos identificados.

Baja ocupación en temporada baja

Es el riesgo más predecible y, al mismo tiempo, el que más puede condicionar la rentabilidad del hotel si no se gestiona con anticipación. Baqueira-Beret concentra su demanda en los meses de invierno, y fuera de ese periodo la afluencia de visitantes cae de forma significativa. Si el hotel no consigue generar una propuesta atractiva para el resto del año, la estructura de costes fijos presionará fuertemente el resultado operativo.

El plan de contingencia para este escenario se articula en dos niveles. El primero es preventivo, es decir desarrollar desde el primer año una oferta de temporada baja diferenciada, basada en paquetes de wellness, escapadas gastronómicas y turismo de naturaleza en el Valle de Arán. La validación de mercado mostró que un 40% de los encuestados viaja en temporada baja y un 35% lo haría "quizás", lo que confirma que existe demanda latente que puede activarse con la propuesta correcta. Una de las estrategias más efectivas para mitigar la baja ocupación fuera de temporada, identificada durante la entrevista con la directora financiera del hotel Hilton, es la captación de grupos corporativos para eventos de teambuilding y retiros de empresa. Este formato tiene una ventaja operativa evidente, una empresa que reserva el hotel completo durante tres, cuatro o cinco días ocupa la totalidad de las 32 habitaciones de golpe, garantizando ingresos significativos en semanas que de otro modo quedarían con ocupaciones muy bajas. El formato boutique es precisamente el que más valoran este tipo de clientes, ya que la exclusividad del espacio, la ausencia de otros huéspedes ajenos al grupo y la calidad del servicio crean el ambiente de confidencialidad e integración que buscan las empresas para este tipo de actividades. El restaurante BAQBE, el spa y el entorno natural del Valle de Arán completan una propuesta muy sólida para este segmento. Para activar este canal, se establecerán acuerdos con agencias especializadas en eventos corporativos de lujo y se creará una tarifa específica para grupos que incluya alojamiento, pensión completa, uso exclusivo del spa y actividades en el entorno como senderismo, esquí de fondo, gastronomía local. Este tipo de contratos, al negociarse con antelación, aportan además una visibilidad de ingresos futura que facilita la planificación operativa y financiera del hotel.

El segundo nivel es reactivo, si la ocupación en temporada baja se sitúa por debajo del umbral de rentabilidad durante dos temporadas consecutivas y las medidas anteriores no han producido el efecto esperado, se contemplará la posibilidad de cerrar el hotel durante los meses de menor demanda, habitualmente mayo, junio y parte de octubre reduciendo los costes variables sin deteriorar la imagen de marca. Esta decisión se tomará siempre en coordinación con Hilton, que tiene experiencia contrastada en la

Trabajo de Fin de Grado

gestión de propiedades con estacionalidad marcada y puede aportar datos comparativos de otras propiedades similares.

Fenómenos climáticos y falta de nieve

El cambio climático representa una amenaza estructural para todos los destinos de esquí europeos. Temporadas con poca nieve, apertura tardía de las pistas o cierre anticipado por deshielo pueden reducir significativamente la duración de la temporada alta y, con ella, los ingresos del hotel en su periodo más rentable. Es un riesgo que no puede eliminarse, pero sí gestionarse con una estrategia clara.

La respuesta a corto plazo pasa por desligar parcialmente la propuesta de valor del hotel de las condiciones de las pistas. El hotel debe posicionarse no solo como un destino de esquí sino como un refugio de lujo en la montaña, donde la experiencia tiene valor propio independientemente de la nieve: el spa, la gastronomía, el entorno natural y la calidad del servicio deben ser suficientes para justificar la estancia incluso en semanas con condiciones meteorológicas adversas. Esta narrativa debe trabajarse desde el principio en la comunicación del hotel, para que el cliente no llegue con la expectativa de que la nieve es condición indispensable para disfrutar de la estancia.

A medio plazo, si la reducción de la temporada de nieve se consolida como un patrón estructural, la estrategia pasa una vía es estructural. Si la falta de nieve se convierte en algo recurrente, el hotel deberá replantear parcialmente su modelo de negocio hacia un hotel de lujo de montaña con temporada alta en verano aprovechando que el Valle de Arán es uno de los entornos más espectaculares de los Pirineos y temporada complementaria en invierno, invirtiendo la lógica actual. Este cambio requeriría tiempo y una estrategia de reposicionamiento de marca, pero es la única respuesta sostenible a un escenario climático adverso a largo plazo. Desde el punto de vista financiero, el hotel contará con un seguro de lucro cesante que cubra una parte de los ingresos perdidos en caso de cierre forzoso de la estación por causas meteorológicas, reduciendo el impacto directo sobre la cuenta de resultados en los peores escenarios

Dificultad para contratar personal de calidad

Como se ha señalado en el apartado de recursos humanos, la escasez de oferta laboral cualificada en el Valle de Arán es uno de los retos operativos más serios del proyecto. Si en el momento de la apertura el hotel no consigue cubrir las posiciones clave con el perfil adecuado, la calidad del servicio se resentirá desde el primer día, con consecuencias directas sobre las valoraciones online y la reputación de la marca, que en el segmento de lujo son extraordinariamente difíciles de revertir una vez dañadas.

La prevención es la mejor estrategia en este caso. El proceso de selección se iniciará con al menos nueve meses de antelación respecto a la apertura, y se mantendrán activos simultáneamente varios canales de reclutamiento como escuelas de hostelería de referencia, plataformas especializadas como Hosco, y la red interna de Hilton, que permite trasladar empleados ya formados en los estándares de la cadena desde otras propiedades. Para atraer talento de fuera de la zona, el hotel destinará un presupuesto

Trabajo de Fin de Grado

específico para alojamiento del personal desplazado, estimado entre 80.000 y 120.000 euros anuales, eliminando así la principal barrera que dificulta la captación en un destino con vivienda escasa y cara. Adicionalmente, se ofrecerán condiciones laborales competitivas respecto al mercado local, con especial atención a la calidad del entorno de trabajo, la formación continua y las posibilidades de desarrollo dentro de la red Hilton, factores que en la hostelería de lujo tienen un peso importante en la decisión de un profesional de aceptar o rechazar una oferta.

Si a pesar de estas medidas no se logra cubrir alguna posición crítica antes de la apertura, la medida de contingencia es clara, retrasar la inauguración de determinados servicios antes que abrir con un estándar inferior al exigido por la marca LXR. Por ejemplo, el restaurante de autor puede abrir en una segunda fase, semanas después del hotel, si el chef ejecutivo o el equipo de sala no están listos. En el segmento de lujo, abrir mal tiene un coste reputacional que supera con creces el coste de retrasar un servicio.

Crisis económica o caída del turismo de lujo

Aunque el turismo de lujo ha demostrado históricamente una mayor resistencia a las recesiones que el turismo de masas, los clientes de mayor poder adquisitivo reducen menos su gasto en viajes ante una crisis moderada, una recesión severa o un evento de alto impacto como el vivido durante la pandemia de COVID-19 puede afectar incluso a este segmento. Una caída prolongada de la demanda premium comprometería los ingresos del hotel en un momento en el que la estructura de costes fijos es difícilmente reducible por debajo de un umbral mínimo.

El principal mecanismo de protección frente a este riesgo es la diversificación de la clientela desde el primer año de operación. Dependiendo exclusivamente del cliente español hace al hotel vulnerable a los ciclos económicos nacionales. Es muy importante entonces captar clientes internacionales especialmente del mercado anglosajón, francés y escandinavo, que ya visitan Baqueira-Beret con regularidad a través de la red de distribución global de Hilton reduce esta concentración y aporta una base de demanda más resiliente. La captación de grupos corporativos para teambuildings y eventos de empresa, mencionada anteriormente, también actúa como amortiguador en este escenario, ya que el gasto corporativo en este tipo de eventos responde a dinámicas distintas al consumo particular y puede mantenerse incluso en periodos de contracción económica moderada.

En un escenario de crisis más prolongada, el hotel activará una política de paquetes con valor añadido incluido, manteniendo el precio base de la habitación sin aplicar descuentos directos que deterioren el posicionamiento de la marca. En el segmento de lujo, los descuentos agresivos tienen consecuencias a largo plazo muy difíciles de revertir, una vez que el cliente percibe que el precio puede bajar, la disposición a pagar el precio completo en el futuro se reduce de forma permanente. Por eso la estrategia correcta en tiempos de menor demanda no es bajar el precio sino añadir valor a la tarifa existente. Finalmente, la solidez financiera del fondo de inversión propietario del activo es en sí misma un factor de resiliencia, a diferencia de un propietario individual

Trabajo de Fin de Grado

endeudado, un inversor institucional tiene mayor capacidad para absorber periodos de baja rentabilidad sin verse obligado a tomar decisiones cortoplacistas que comprometan el proyecto a largo plazo.

7.5 Planificación y proyección financiera

7.5.1 Hipótesis de partida

Las proyecciones financieras del Beret Chalet by Hilton se elaboran para un horizonte de cinco años a partir de la apertura, siguiendo el calendario natural de enero a diciembre. El escenario base es moderado con una ocupación media del 55% en el primer año, que crece de forma progresiva hasta el 72% en el año 5, reflejando la curva habitual de maduración de un hotel. El ADR parte de 450 €/noche y sube gradualmente hasta 550 € en el año 5, acompañando la consolidación del posicionamiento del hotel.

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ocupación media anual	55%	58%	62%	67%	72%
ADR (€/noche)	450	470	490	520	550
RevPAR (€)	248	273	304	348	396
Noches vendidas	6.424	6.771	7.237	7.820	8.403

7.5.2 Cuenta de resultado

Los ingresos se dividen en cuatro líneas: alojamiento, que representa en torno al 70-73% del total, restaurante BAQBE, cuyo peso crece a medida que el establecimiento gana notoriedad gastronómica, spa y wellness, y otros ingresos menores como minibar o venta de forfait.

Ingresos (€000)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alojamiento	2.891	3.184	3.549	4.069	4.625
Restaurante BAQBE	650	750	900	1.050	1.200
Spa y wellness	320	370	430	510	580
Otros	80	100	120	140	160
Total ingresos	3.941	4.404	4.999	5.769	6.565

En cuanto a los costes, la estructura de un hotel de estas características es predominantemente fija a causa de las partidas de personal, arrendamiento, mantenimiento, seguros y fees de Hilton ya que no varían demasiado con la ocupación, lo que explica por qué el margen mejora de forma progresiva a medida que crecen los

Trabajo de Fin de Grado

ingresos. Aun así, hay partidas importantes que crecen con la actividad como el coste de ventas de F&B y spa, las comisiones de distribución y OTAs, y los servicios variables al huésped (amenities, welcome gifts, entre otros), que en un hotel de 5 estrellas tienen un peso real y no pueden ignorarse.

Costes operativos (€000)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste de ventas F&B y spa	272	314	372	437	498
Personal (incl. alojamiento staff)	1.500	1.600	1.700	1.820	2.050
Arrendamiento del inmueble	240	247	254	262	270
Fee de gestión Hilton (3%)	118	132	150	173	197
Energía y suministros	230	240	252	262	285
Mantenimiento preventivo	290	300	315	330	358
Marketing, distribución y OTAs	290	318	330	345	365
Seguros y otros gastos generales	160	166	173	180	190
Lavandería externalizada	75	85	90	95	105
Servicios variables al huésped	100	132	150	173	200
Total costes operativos	3.275	3.534	3.786	4.077	4.518

Resultado (€000)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	666	870	1.213	1.692	2.047
Margen EBITDA	16,90%	19,80%	24,30%	29,30%	31,20%
Amortización reforma y FF&E	760	760	760	760	760
EBIT	-94	110	453	932	1.287
Gastos financieros (préstamo)	360	330	295	260	225
Resultado antes de impuestos	-454	-220	158	672	1.062
Impuesto de sociedades (25%)	0	0	40	168	266
Resultado neto	-454	-220	118	504	796

El EBITDA positivo desde el primer año confirma que el hotel genera caja operativa suficiente para cubrir su actividad desde el inicio. Los resultados netos negativos en años 1 y 2 son consecuencia directa del peso de la amortización donde hay 760.000 euros anuales, resultado de depreciar la reforma a 25 años y el FF&E a 7 años y de los gastos financieros del préstamo, no de una operativa deficiente. El hotel alcanza el punto de equilibrio neto en el año 3, con un beneficio de 118.000 euros, y crece de forma sólida hasta los 796.000 euros en el año 5. El margen EBITDA del 16,9% en el año 1 es coherente con la realidad de un hotel en apertura donde los costes fijos están ya a pleno rendimiento mientras los ingresos todavía no han alcanzado el nivel de crucero. El margen del 31,2% en el año 5 es un resultado realista y sólido para un hotel de estas características en un destino europeo de montaña, y se sitúa en la banda alta de lo que consiguen propiedades similares bien gestionadas.

Trabajo de Fin de Grado

7.5.3 Balance

Balance (€000)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente					
Reforma e instalaciones	9.600	9.200	8.800	8.400	8.000
FF&E	2.143	1.786	1.429	1.072	715
Depósito arrendamiento	270	270	270	270	270
Total activo no corriente	12.013	11.256	10.499	9.742	8.985
Activo corriente					
Tesorería	876	836	1.154	1.945	2.978
Clientes e inventario	170	190	215	250	290
Total activo corriente	1.046	1.026	1.369	2.195	3.268
Total activo	13.059	12.282	11.868	11.937	12.253
Patrimonio neto					
Capital aportado	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Resultados acumulados	-454	-674	-556	-52	744
Total patrimonio neto	5.546	5.326	5.444	5.948	6.744
Deuda financiera a largo plazo	7.200	6.700	6.200	5.700	5.200
Pasivo corriente	313	256	224	289	309
Total pasivo y patrimonio neto	13.059	12.282	11.868	11.937	12.253

El balance refleja la evolución del proyecto. El activo no corriente se reduce progresivamente por efecto de la amortización, mientras la tesorería crece de forma sostenida gracias a la generación de caja operativa. El patrimonio neto pasa de 5,5 a 6,7 millones de euros a lo largo del periodo, recuperando los resultados negativos iniciales y comenzando a acumular reservas a partir del año 3. La deuda financiera se amortiza a un ritmo de 500.000 euros anuales a partir del año 2, reduciéndose desde los 7,2 millones iniciales hasta los 5,2 millones al cierre del año 5.

7.5.4 Flujo de caja

Flujo de caja (€000)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	666	870	1.213	1.692	2.047
Variación capital circulante	-80	-30	-20	-20	-20
Impuestos pagados	0	0	0	-41	-169
Flujo operativo	586	840	1.193	1.631	1.858
Capex mantenimiento	-50	-50	-80	-80	-100
Flujo de inversión	-50	-50	-80	-80	-100
Amortización deuda	0	-500	-500	-500	-500
Gastos financieros	-360	-330	-295	-260	-225
Flujo de financiación	-360	-830	-795	-760	-725
Variación neta de tesorería	176	-40	318	791	1.033
Tesorería acumulada	876	836	1.154	1.945	2.978

Trabajo de Fin de Grado

El flujo de caja operativo es positivo desde el primer año, lo que confirma que el hotel genera liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones corrientes incluso en el ejercicio de arranque. La ligera caída de tesorería en el año 2 pasando de 876.000 a 836.000 euros se debe al inicio de la amortización del principal del préstamo, no a deterioro operativo. A partir del año 3 la tesorería crece de forma ininterrumpida, alcanzando casi 3 millones de euros al cierre del año 5, lo que aporta una posición de liquidez muy sólida al proyecto.

7.5.5 Resumen de rentabilidad

Indicador	Valor
Inversión total inicial	12,15 – 16,3 M€
EBITDA positivo desde	Año 1
Punto de equilibrio neto	Año 3
EBITDA año 5	2,05 M€
Resultado neto año 5	796.000 €
Tesorería acumulada año 5	2,98 M€
TIR estimada a 10 años	9 – 13%
Payback estimado	8 – 10 años

El proyecto alcanza el punto de equilibrio operativo desde el primer día y el punto de equilibrio neto en el tercer año. Los márgenes crecen de forma progresiva, sin asumir eficiencias extraordinarias. El payback de entre 8 y 10 años puede parecer largo, pero es estándar en la industria hotelera de lujo, donde la inversión inicial es elevada y los retornos se consolidan a medio plazo. Para un fondo de inversión con horizonte de 10-15 años, este perfil financiero donde hay un activo de calidad en un destino consolidado, operado por Hilton, con flujos de caja crecientes es precisamente un tipo de inversión atractiva.

7.6 Presupuesto e inversión

La puesta en marcha del Beret Chalet by Hilton requiere una inversión inicial de entre 12.150.000 y 16.300.000 millones de euros, tal y como se ha detallado en el apartado de recursos financieros. Este apartado desarrolla cómo se financia esa inversión, a quién se pide y en qué condiciones, y qué ayudas públicas pueden contribuir a reducir el coste total del proyecto. La estrategia de financiación se articula en tres vías de financiación complementarias: capital propio aportado por el fondo de inversión, financiación bancaria a largo plazo, y ayudas y subvenciones públicas vinculadas a la

Trabajo de Fin de Grado

reforma hotelera y al desarrollo turístico. Esta estructura en tres capas permite optimizar el coste del capital al combinar fondos propios con deuda barata y subvenciones no reembolsables.

Capital propio del fondo de inversión

El fondo de inversión aportará entre 5,5 y 7 millones de euros de capital propio, equivalente al 40-45% de la inversión total en el escenario central. Este capital cubre íntegramente los gastos que no son financiados por deuda bancaria ni elegibles para subvenciones: el depósito del arrendamiento, los honorarios de due diligence y licencias, el capital circulante inicial y los costes de prelanzamiento. También actúa como colchón de garantía frente al banco, que habitualmente exige que el promotor aporte al menos el 30-35% del coste total antes de desembolsar la deuda.

Este fondo de inversión sería un Private Equity inmobiliario u hotelero. Fondos como Blackstone, Brookfield o Azora en España, que invierten capital en activos hoteleros a cambio de una participación en el capital de la sociedad propietaria. Son socios con derechos económicos y habitualmente también de gobierno es decir que tienen representación en el consejo de administración, derecho de veto en decisiones estratégicas importantes y un horizonte de salida definido, normalmente entre 7 y 12 años, en el que esperan vender su participación con una plusvalía. No gestionan el hotel directamente, eso lo hace Hilton, pero supervisan la estrategia financiera.

Financiación bancaria

La segunda vía de financiación es un préstamo a largo plazo de entre 7 y 8 millones de euros, con un plazo de amortización de 15 a 20 años y un tipo de interés estimado en el entorno del 4,5-5% en el contexto actual de tipos. La garantía principal del préstamo son el contrato de arrendamiento del inmueble, las proyecciones de flujo de caja auditadas del hotel y el contrato de gestión con Hilton. Este último es especialmente relevante ya que los bancos especializados en financiación hotelera como CaixaBank, Sabadell o entidades internacionales como BNP Paribas Real Estate valoran muy positivamente la presencia de una operadora de reconocido prestigio, ya que reduce el riesgo de gestión y aporta visibilidad sobre los ingresos futuros.

El ratio de cobertura del servicio de la deuda que se obtiene del cociente entre el flujo de caja operativo y las obligaciones de deuda anuales, se sitúa en 1,1x en el año 1 y supera el 2,0x a partir del año 4, dentro de los rangos habituales exigidos por los bancos para este tipo de operaciones.

Ayudas y subvenciones públicas

El proyecto puede acceder a varias líneas de ayuda pública, tanto a nivel europeo como estatal y autonómico, que pueden reducir significativamente el coste de la inversión inicial. A continuación se detallan las principales:

Trabajo de Fin de Grado

El *Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico* impulsado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, financiado en parte con fondos europeos Next Generation EU, ofrece subvenciones de hasta el 40% del coste elegible para proyectos de reforma y modernización de establecimientos turísticos que incorporen criterios de sostenibilidad, eficiencia energética y digitalización. Para este hotel, los capítulos elegibles incluyen la instalación de sistemas de climatización eficiente, la digitalización de la operativa hotelera mediante el PMS y el CRM, y los elementos de construcción sostenible incorporados en la reforma. El importe potencialmente subvencionable se estima entre 800.000 y 1.500.000 euros, en función de los criterios técnicos del proyecto.

El *Plan Estratégico de Turismo de Cataluña*, promovido por la Generalitat de Catalunya a través de la Agència Catalana de Turisme, incluye líneas de ayuda específicas para la mejora de la calidad hotelera, la profesionalización del sector y la promoción internacional de destinos. Los establecimientos de nueva categoría o que aumenten su categoría mediante reforma son prioritarios en la convocatoria. El importe máximo por establecimiento en estas convocatorias oscila entre 100.000 y 300.000 euros, con una cofinanciación pública de entre el 30 y el 50% del coste elegible.

El *Programa de Desarrollo Rural de Cataluña* cofinanciado por el FEADER, el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural, contempla ayudas para inversiones en infraestructuras turísticas en zonas rurales y de montaña, categoría en la que encaja el Valle de Arán. Aunque las cuantías son más modestas, de entre 50.000 y 150.000 euros, pueden complementar las ayudas anteriores y son especialmente relevantes para la adecuación de espacios exteriores y el tratamiento paisajístico del entorno del hotel.

Finalmente, el *Programa de Préstamos del Instituto de Crédito Oficial (ICO)* ofrece líneas de financiación para proyectos turísticos con tipos de interés inferiores al mercado y plazos de amortización de hasta 20 años. Aunque no son subvenciones no reembolsables, el diferencial de tipo respecto al préstamo bancario convencional puede suponer un ahorro financiero significativo a lo largo de la vida del proyecto.

El conjunto de ayudas públicas potencialmente accesibles podría suponer entre 1 y 2 millones de euros en subvenciones no reembolsables y entre 2 y 3 millones adicionales en financiación más barata, lo que reduciría el coste efectivo de la inversión de forma relevante. Es importante señalar que la obtención de estas ayudas no está garantizada y depende de la competencia en cada convocatoria, los criterios técnicos del proyecto y el cumplimiento de los plazos administrativos. Por ello, en las proyecciones financieras del apartado anterior se ha optado por un escenario conservador que no las incorpora, de forma que cualquier ayuda obtenida mejorará los resultados proyectados.

Fuente de financiación	Importe estimado	% sobre inversión
Capital propio (fondo / family office)	5,5 – 7,0 M€	40 – 45%
Financiación bancaria a largo plazo	7,0 – 8,0 M€	50 – 55%
Subvenciones públicas	0,65 – 1,3 M€	5 – 8%
Total financiación	13,15 – 16,3 M€	100%

Trabajo de Fin de Grado

La combinación de estas tres fuentes de financiación permite ejecutar el proyecto manteniendo un nivel de endeudamiento razonable, con un ratio deuda/capital propio de entre 1,0x y 1,5x. El coste medio ponderado del capital una vez incorporadas las ayudas públicas no reembolsables que reducen el importe a financiar se sitúa en torno al 6-7%, lo que hace viable alcanzar la TIR proyectada del 9-13% con un margen de seguridad razonable.

7.6.2 Presupuesto de crecimiento

Una vez superada la fase de arranque y alcanzado el punto de equilibrio en el año 3, ya no se trata de poner en marcha el negocio sino de consolidarlo, mejorar su posicionamiento y maximizar su rentabilidad. Esta segunda fase no requiere una inversión de capital de la misma magnitud que la inicial, pero sí un conjunto de partidas presupuestarias específicas que permitan al hotel crecer de forma sostenida.

La primera palanca de crecimiento es la reputación gastronómica del restaurante BAQBE. Si en los primeros años el restaurante opera como un servicio de alta calidad orientado principalmente al huésped del hotel, a partir del año 3 el objetivo es convertirlo en un destino gastronómico reconocido a nivel nacional, capaz de atraer clientes externos y generar ingresos propios. Conseguirlo requiere una inversión activa en la figura del chef principal que incluya honorarios, visibilidad en medios especializados, presencia en guías como Michelin o Repsol y en acciones de relaciones públicas gastronómicas dirigidas a medios de referencia como El País Semanal, Condé Nast Traveller o la guía Michelin España. El presupuesto estimado para esta línea de inversión en el periodo año 3-5 se sitúa entre 150.000 y 250.000 euros anuales, incluyendo los honorarios del chef de referencia y las acciones de comunicación asociadas.

La segunda palanca es la fidelización y el desarrollo del canal directo. A partir del año 3 el hotel debería tener ya una base de clientes propios suficiente para trabajar de forma activa su retención. La inversión en CRM, en campañas de email marketing personalizadas y en el desarrollo de paquetes exclusivos para clientes repetidores (acceso anticipado a reservas en temporada alta, upgrade garantizado, experiencias privadas) tiene un coste relativamente bajo pero un retorno muy alto, ya que reducir la dependencia de las OTAs en un punto porcentual supone un ahorro directo de entre 35.000 y 65.000 euros en comisiones anuales. El presupuesto estimado para esta línea en el periodo año 3-5 es de entre 80.000 y 120.000 euros anuales.

La tercera palanca es la mejora continua de las instalaciones. Un hotel de 5 estrellas no puede permitirse que sus espacios envejezcan visiblemente. A partir del año 4, y coincidiendo con el cierre puntual para poder realizar mejoras, se contempla una inversión de renovación parcial de las zonas comunes y de las habitaciones con mayor rotación. Esta inversión de mantenimiento extraordinario, distinta del mantenimiento

Trabajo de Fin de Grado

preventivo ordinario ya incluido en los costes operativos, se estima entre 300.000 y 500.000 euros en el año 4 y una cifra similar en el año 5. El objetivo es que el hotel llegue a su quinto año de operación con el mismo nivel de presentación que tenía en su apertura.

Finalmente, a partir del año 3 se explorará activamente la posibilidad de ampliar la estrategia de grupos corporativos y teambuildings, que como se señaló en el plan de contingencia es una de las mejores palancas para ocupar el hotel en temporada baja. Esto requiere una inversión específica en la captación de este segmento teniendo presencia en ferias de eventos corporativos, acuerdos con agencias especializadas y el desarrollo de una propuesta comercial B2B propia, con tarifas, paquetes y condiciones adaptadas a este tipo de cliente. El presupuesto estimado para esta línea es de entre 60.000 y 100.000 euros anuales en el periodo año 3-5.

El presupuesto total de crecimiento para el periodo año 3-5 queda de la siguiente manera:

Concepto	Coste anual estimado (año 3-5)
Inversión gastronómica y visibilidad BAQBE	150.000 – 250.000 €
CRM, fidelización y canal directo	80.000 – 120.000 €
Renovación parcial instalaciones (año 4 y 5)	300.000 – 500.000 €
Captación segmento corporativo y B2B	60.000 – 100.000 €
Total presupuesto de crecimiento	590.000 – 970.000 € / año

Esta inversión de crecimiento se financia íntegramente con los flujos de caja operativos generados por el propio hotel, sin necesidad de recurrir a nueva deuda bancaria ni a aportaciones adicionales del fondo. El EBITDA proyectado en el año 3 de 1.210.000 millones de euros es suficiente para cubrir el servicio de la deuda existente y financiar estas partidas de crecimiento con margen.

Trabajo de Fin de Grado

8. Conclusiones

Este Trabajo de Final de Grado no se trataba de desarrollar un caso teórico sobre el sector hotelero sino de construir un plan de negocio real. El resultado es un hotel con una propuesta de valor clara, un modelo financiero detallado y una estrategia operativa y de marketing desarrollada.

A lo largo del trabajo se ha recorrido todas las fases necesarias para evaluar si una idea de negocio tiene sentido en el mundo real. El análisis de mercado demuestra que el turismo de lujo es un segmento en expansión a nivel global, con Europa como uno de los mercados más relevantes y que Baqueira-Beret es un destino con una demanda consolidada y un cliente exigente que hoy no encuentra exactamente lo que busca. Los hoteles de referencia del destino ofrecen calidad, pero en formatos de tamaño medio o grande donde la masificación es inevitable en temporada alta. Ese es el nicho que el proyecto viene a ocupar, un hotel diferente donde la tranquilidad es una pilar central y fundamental para poder generar valor añadido y experiencias duraderas que los clientes puedan recordar positivamente.

El análisis DAFO conectó esa oportunidad de mercado con las fortalezas y limitaciones reales del proyecto. Operar bajo la marca Hilton es una ventaja competitiva muy difícil de replicar para un competidor independiente ya que aporta distribución global, sistemas de revenue management y una credibilidad de marca que en el segmento de lujo tiene un valor enorme. Al mismo tiempo en el DAFO vemos las principales debilidades. La estructura de costes fijos de un hotel de 5 estrellas con spa, restaurante y ratio alto de personal por habitación es elevada y la estacionalidad de Baqueira hace que los meses fuera de la temporada de esquí sean un reto permanente que el proyecto debe gestionar.

La validación del concepto fue una de las partes más importantes y de donde más he aprendido personalmente de todo el trabajo. La encuesta no solo confirmó que la idea gusta, sino que también aportó detalles y matices importantes como por ejemplo que el cliente está dispuesto a pagar un precio elevado, pero solo si la experiencia lo justifica de verdad. No basta con comunicar lujo y estatus, sino que hay que ejecutarlo y saberlo transmitir bien para que el cliente lo perciba. La entrevista con la directora financiera del hotel Hilton de 5 estrellas me ayudó a entender el funcionamiento del sector y los puntos a tener en cuenta para la viabilidad del proyecto. El modelo es operativamente viable pero la clave está en controlar la estructura de costes desde el primer día, resolver el problema del alojamiento del personal en un destino sin oferta de vivienda suficiente, y construir una estrategia de temporada baja que vaya más allá de esperar a que llegue el invierno. La idea de captar grupos corporativos para teambuildings emergió precisamente de esa conversación y se ha integrado como una palanca estratégica real en el plan de contingencia.

En el plan de marketing se define una propuesta de producto coherente desde en el diseño alpino clásico, el restaurante BAQBE con Quique Dacosta como chef de referencia, la web y el Instagram del hotel, la estrategia de precios basada en revenue management dinámico hasta los canales de distribución que priorizan la venta directa sin renunciar a las OTAs como herramienta de visibilidad. El plan operativo traduce esta visión en actividades concretas, plazos y costes.

Trabajo de Fin de Grado

Las proyecciones financieras se han elaborado bajo criterios realistas asumiendo un escenario moderado que refleja la realidad operativa de un hotel de pequeño tamaño en un destino estacional. Los resultados netos negativos en los dos primeros ejercicios no responden a una ineficiencia del modelo sino al peso inevitable de la amortización de la reforma y los gastos financieros del préstamo, partidas que son independientes del nivel de ocupación y que cualquier proyecto hotelero debe asumir en su fase de arranque. Un EBITDA del 31% en el año 5 y una TIR del 9-13% a 10 años son indicadores sólidos que certifican la viabilidad del proyecto para un inversor institucional con horizonte a largo plazo.

Desarrollar este trabajo ha sido un proceso de aprendizaje en varias dimensiones. La primera lección vino de la validación. Hablar con una profesional del sector y escuchar su visión sobre los retos reales de un hotel de estas características y del sector hotelero en términos generales me ayudó mucho a entender y asentar los pilares fundamentales del sector hotelero. También me di cuenta de el problema del alojamiento del personal, el coste real de ciertas partidas que no piensas que tengan un coste importante pero que realmente son esenciales tener controlados para la viabilidad operativa de un hotel, como por ejemplo el coste de la lavandería industrial, también la importancia de gestionar bien los accesos al spa para no romper el ambiente de tranquilidad, o la dinámica de los teambuildings corporativos. La segunda lección es sobre el mercado de lujo en particular. El lujo no es simplemente cobrar más. Es una promesa muy específica que debe estar respaldada por cada detalle operativo desde cómo se gestiona la lista de espera del spa hasta la temperatura de la habitación cuando el cliente llega. Si alguno de esos detalles falla, el daño reputacional en un segmento donde las expectativas son máximas es muy difícil de reparar.

Este trabajo nació de una combinación de intereses personales como el esquí, los viajes, el mundo de hotelero y la cercanía al sector a través del entorno familiar. En ese sentido el objetivo se ha cumplido ya que es un proyecto al que le he dedicado el mismo nivel de importancia y detalle que si fuera a presentarlo a un inversor real. Sin embargo, en este momento, lanzar un proyecto de esta envergadura con una inversión tan importante y una complejidad operativa que requiere años de experiencia en el sector hotelero no es algo que esté dentro de mis posibilidades ni de mis planes inmediatos. Lo que sí me ha permitido este trabajo es la capacidad de entender cómo se construye un negocio de estas características, qué preguntas hay que hacerse, qué variables son críticas y qué hay errores importantes que sin el conocimiento del sector seguramente cualquier persona cometería. También creo que he adquirido conocimiento que tiene aplicación directa en cualquier entorno profesional independientemente del sector.

Si hay una cosa que este trabajo confirma es que Baqueira-Beret tiene un hueco de mercado real para un hotel boutique de lujo. Si alguna cadena hote lo llegase a hacer en un futuro creo que el concepto se parezca bastante a lo que está descrito en este trabajo.

Trabajo de Fin de Grado

9. Bibliografía

- Agencia Europea de Medio Ambiente. *Agencia Europea de Medio Ambiente*.
<https://www.eea.europa.eu/es>
- Ajuntament de Barcelona. *Diagnosi estratègica del turisme a Barcelona*.
https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/diagnosi_estrategica_v_1_e_sp.pdf
- Alles, M. T. F., & Marqués, R. C. (2011). *La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero*. *Cuadernos de Turismo*.
<https://revistas.um.es/turismo/article/view/147181>
- Baqueira Beret. *Baqueira Beret*. <https://www.baqueira.es/>
- CCOO Serveis. (2026). *Convenio de hostelería*. https://www.ccoo.cat/serveis/wp-content/uploads/sites/220/2026/03/convenio_hosteleria.pdf
- Datosmacro. *Datosmacro.com*. Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/>
- El Observatorio Cetelem. (2022). *Gasto verano 2022*.
<https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2022/10/gasto-verano-2022-1.pdf>
- Grand View Research. *Market research reports and consulting*.
<https://www.grandviewresearch.com/>
- Hacienda y Función Pública. *Next Generation EU*. Gobierno de España.
<https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/FondosEuropeos/Fondos-relacionados-COVID/Next-Generation.aspx>
- Hilton. *Hilton Hotels & Resorts*. <https://www.hilton.com/es-ES/>
- Hinojosa, V. (2014). *Hoteles, un sector nuevo tras el cambio de oferta, demanda y canal de comercialización*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/146260_hoteles-sector-nuevo-cambio-oferta-demanda-canal-comercializacion.html
- Hosco. *Empleos en hostelería y turismo*. <https://www.hosco.com/es>
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta de gasto turístico: Febrero 2026*.
<https://www.ine.es/dynngs/Prensa/EGATUR0226.htm>
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2015). *Marketing turístico*. Pearson.
<https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing-Tur%C3%ADstico-de-Philip-Kotler.pdf>
- Ministerio de Industria y Turismo. *Ministerio de Industria y Turismo*. Gobierno de España. <https://www.mintur.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx>
- OECD. *Organisation for Economic Co-operation and Development*.
<https://www.oecd.org/en.html>
- ONU Turismo. *ONU Turismo*. <https://www.untourism.int/es>
- Portal Jurídic de Catalunya. *Portal Jurídic de Catalunya*. Generalitat de Catalunya.
<https://portaljuridic.gencat.cat/ca/inici>

Trabajo de Fin de Grado

Redalyc. *El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero.*

<https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320119002.pdf>

Sayles, C. I. (1963). New York Hilton data-processing system. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4.

TGM Research. *Insights*. <https://tgmresearch.com/insights.html>

Universidad Rey Juan Carlos. *Documento académico*. BURJC-Digital.

<https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/d1898189-8982-4f0d-89a9-60750db7ff55/content>

Vulnerability of the Snow Industry in the Swiss Alps. (2001). *Mountain Research and Development*, 21(4). [https://bioone.org/journals/mountain-research-and-development/volume-21/issue-4/0276-4741_2001_021_0335_TVOTSI_2.0.CO_2/The-Vulnerability-of-the-Snow-Industry-in-the-Swiss-Alps/10.1659/0276-](https://bioone.org/journals/mountain-research-and-development/volume-21/issue-4/0276-4741_2001_021_0335_TVOTSI_2.0.CO_2/The-Vulnerability-of-the-Snow-Industry-in-the-Swiss-Alps/10.1659/0276-4741(2001)021%5B0335:TVOTSI%5D2.0.CO;2.full)

[4741\(2001\)021%5B0335:TVOTSI%5D2.0.CO;2.full](https://bioone.org/journals/mountain-research-and-development/volume-21/issue-4/0276-4741_2001_021_0335_TVOTSI_2.0.CO_2/The-Vulnerability-of-the-Snow-Industry-in-the-Swiss-Alps/10.1659/0276-4741(2001)021%5B0335:TVOTSI%5D2.0.CO;2.full)

Trabajo de Fin de Grado

Anexo

Guion de entrevista

Entrevistado/a: Directora financiera de un hotel Hilton 5 estrellas (entrevista presencial)

Objetivo: Recoger información práctica sobre la viabilidad y factibilidad de un hotel boutique 5 estrellas “solo adultos” en un destino de esquí (Baqueira-Beret).

Fecha: Febrero 2026

Preguntas

1. Desde tu experiencia, ¿qué valor ofrece un hotel solo adultos respecto a uno tradicional?
2. ¿Qué retos operativos ves en un hotel tan pequeño con estándares 5 estrellas?
3. ¿Cuáles serían los principales costes o puntos críticos a vigilar en un hotel así?
4. ¿Qué perfil de cliente crees que más valoraría este concepto?
5. ¿Qué importancia tiene hoy en día la gastronomía de autor en hoteles de lujo?
6. ¿Qué tendencias actuales del sector hotelero crees que marcarán el futuro del turismo de esquí?
7. ¿Qué ventajas competitivas tiene un hotel pequeño frente a uno grande en destinos de esquí?
8. ¿Qué limitaciones operativas suelen aparecer en hoteles tan pequeños?
9. ¿Qué importancia tiene hoy el área de bienestar en un hotel de alta gama?
10. ¿Qué problemas de contratación suelen existir en destinos como Baqueira?
11. ¿Cómo afecta la estacionalidad a la rentabilidad real en destinos de esquí?

Encuesta online mediante Google Forms (difusión por WhatsApp y redes sociales)

Objetivo: Recoger información cuantitativa sobre las preferencias, hábitos y prioridades del cliente potencial para validar la propuesta del hotel boutique 5 estrellas “solo adultos” en Baqueira-Beret, así como detectar frustraciones habituales en alojamientos de nieve y analizar la disposición a pagar.

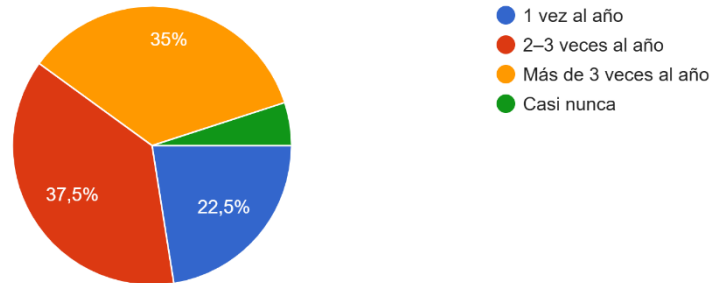
Muestra: 40 respuestas válidas (método de muestreo por conveniencia)

Fecha: Febrero 2026

Trabajo de Fin de Grado

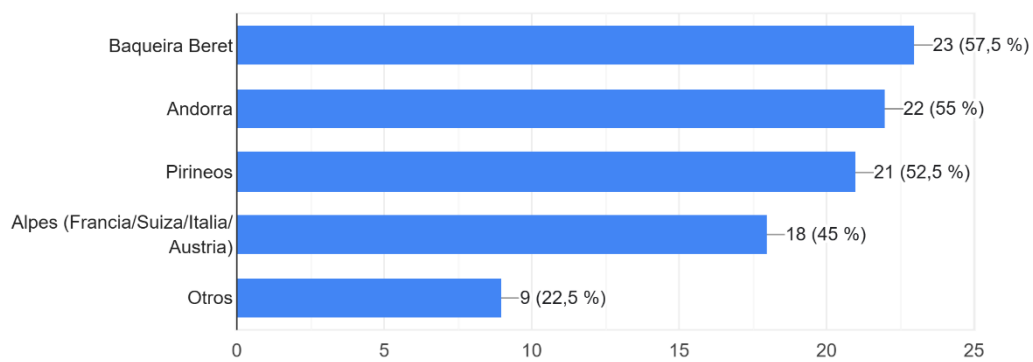
¿Con qué frecuencia viajas para practicar esquí o disfrutar de destinos de nieve?

40 respuestas



¿A qué destinos de esquí sueles viajar? (puedes marcar varios)

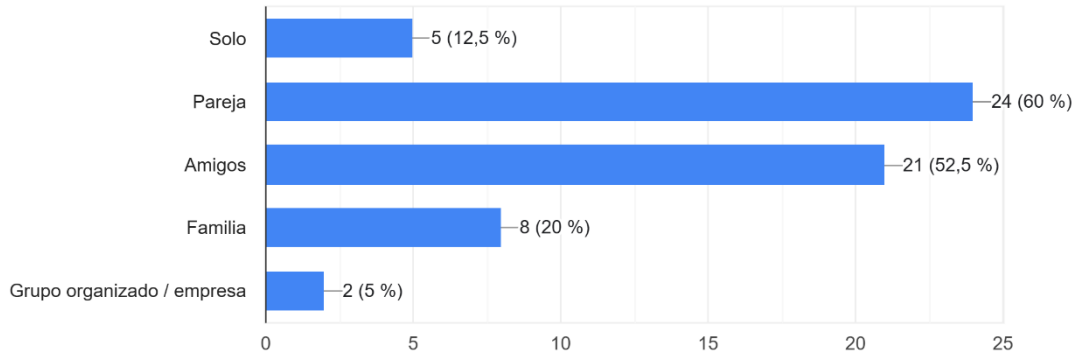
40 respuestas



Trabajo de Fin de Grado

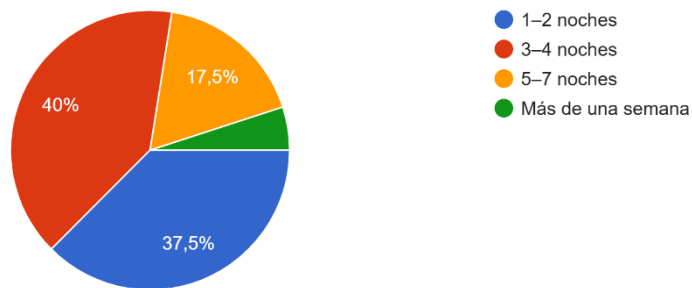
¿Con quién sueles viajar cuando vas a la nieve?

40 respostes



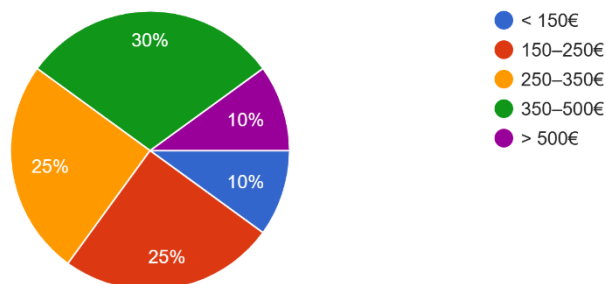
¿Cuántas noches sueles alojarte (o te alojarías) en Baqueira?

40 respostes



¿Cuál es tu gasto aproximado por noche en tus viajes recientes a la nieve (por habitación)?

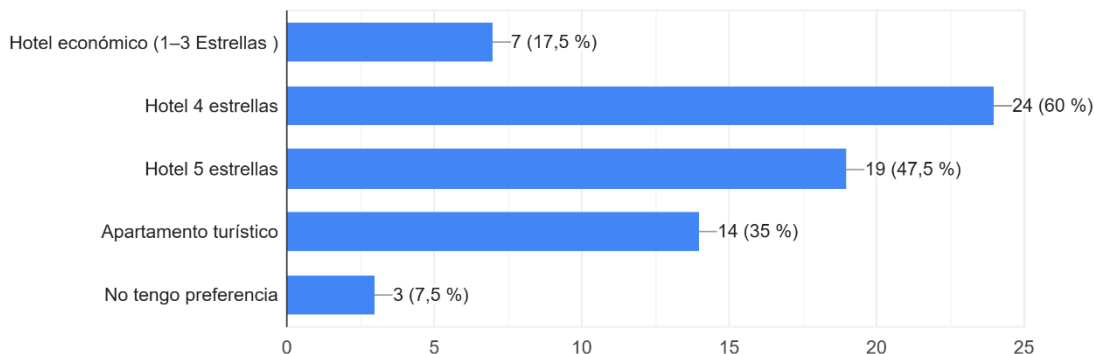
40 respostes



Trabajo de Fin de Grado

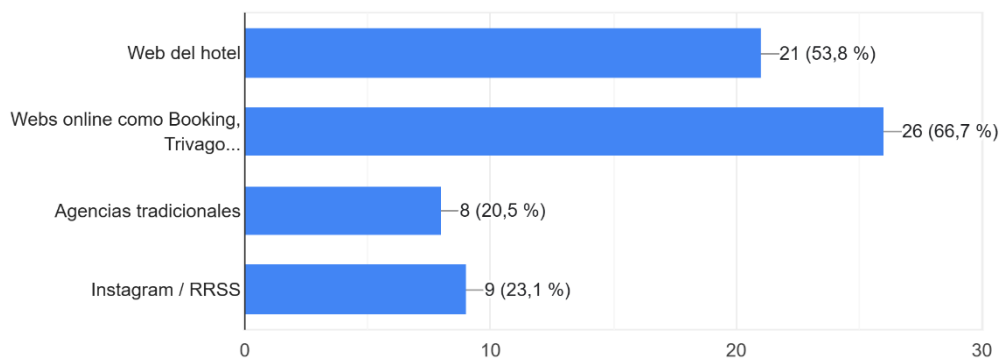
¿Qué tipo de alojamiento sueles reservar en la nieve?

40 respuestas



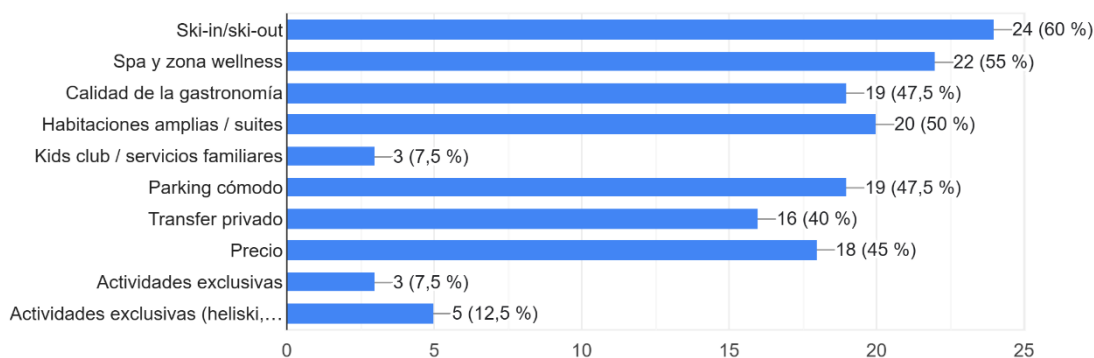
¿Qué canales usas para reservar alojamiento habitualmente?

39 respuestas



¿Qué aspectos te resultan más importantes a la hora de elegir alojamiento en la nieve?

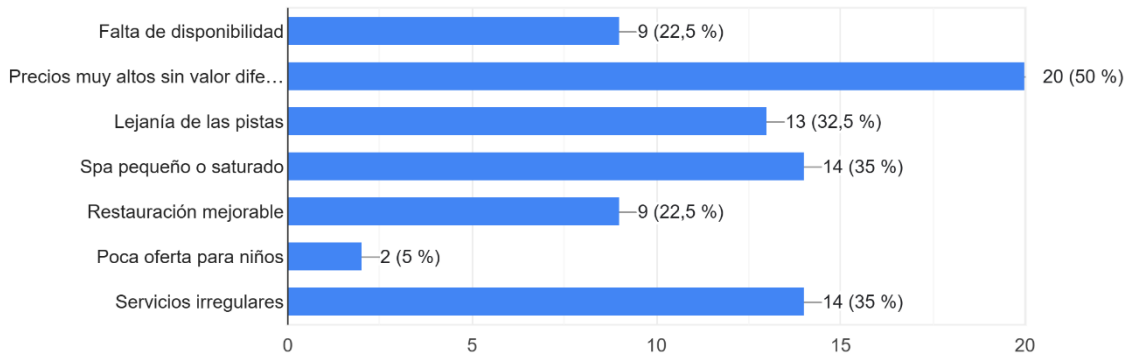
40 respuestas



Trabajo de Fin de Grado

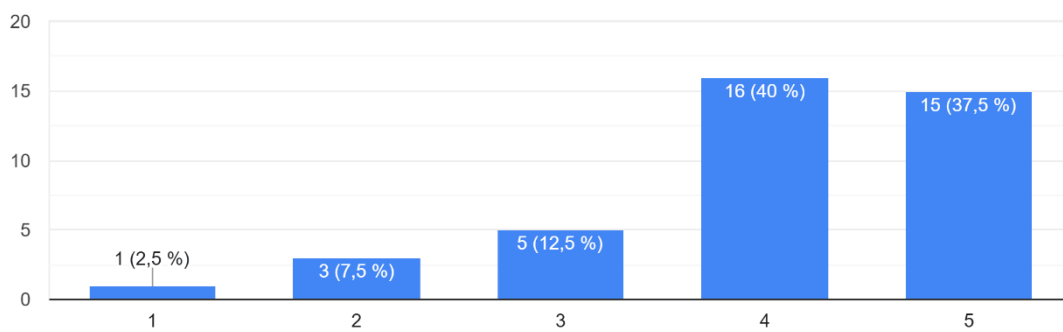
¿Qué problemas o frustraciones sueles tener en alojamientos actuales en Baqueira u otros destinos de nieve?

40 respostes



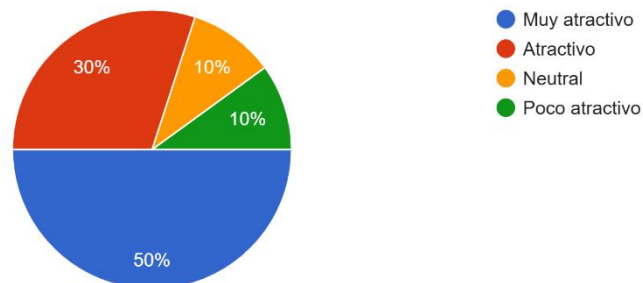
¿Consideras que un hotel "solo adultos" mejora la tranquilidad y la experiencia de descanso?

40 respostes



¿Qué te parece el concepto global del hotel descrito anteriormente?

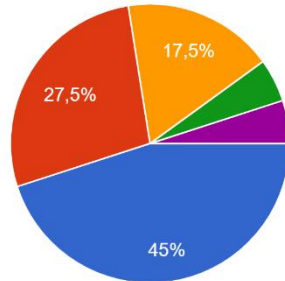
40 respostes



Trabajo de Fin de Grado

¿Qué te parece que el hotel sea exclusivamente para adultos?

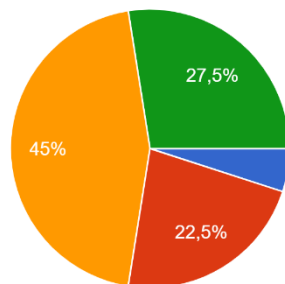
40 respuestas



- Me parece un valor diferencial muy atractivo
- Me parece adecuado pero no decisivo
- Me es indiferente
- No me convence
- Lo descartaría por completo

¿Qué tamaño de hotel prefieres en un destino de esquí?

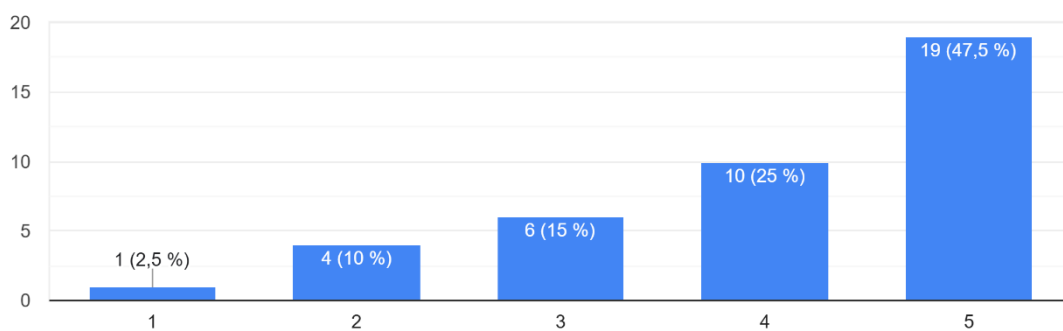
40 respuestas



- Hoteles grandes (100+ habitaciones)
- Hoteles medianos (50–100 habitaciones)
- Hoteles boutique (menos de 40 habitaciones)
- Me es indiferente

¿Qué importancia tiene para ti evitar masificación en zonas comunes (spa, restaurante, lobby)?

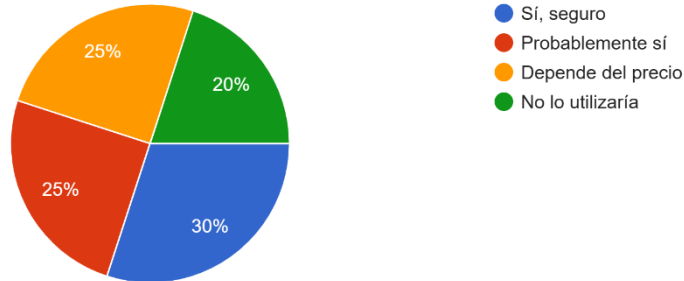
40 respuestas



Trabajo de Fin de Grado

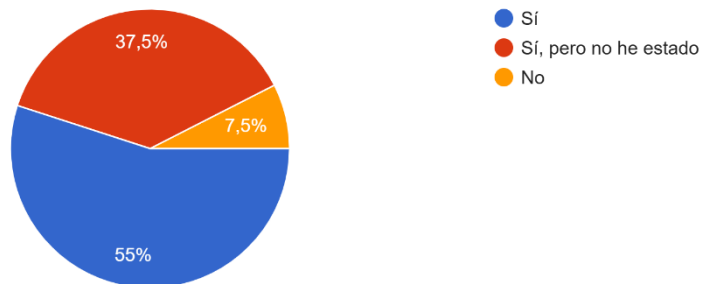
¿Reservarías en un restaurante del hotel con una propuesta de chef con estrella Michelin?

40 respuestas



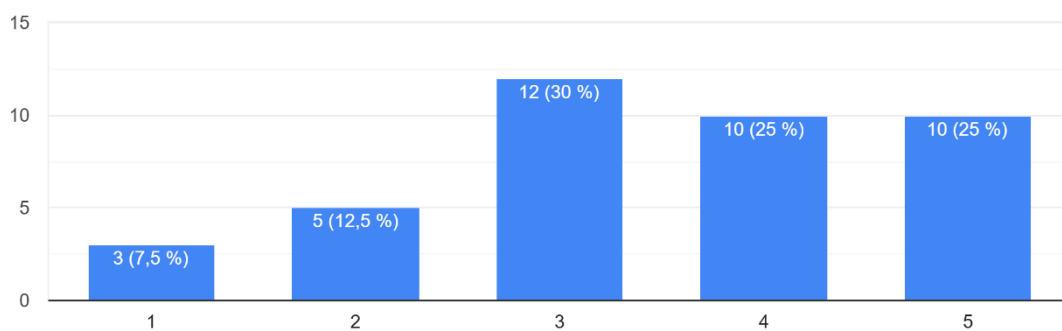
¿Conoces la marca Hilton o alguna de sus líneas como LXR Hotels & Resorts?

40 respuestas



¿Hasta qué punto influye la marca Hilton en tu intención de reserva?

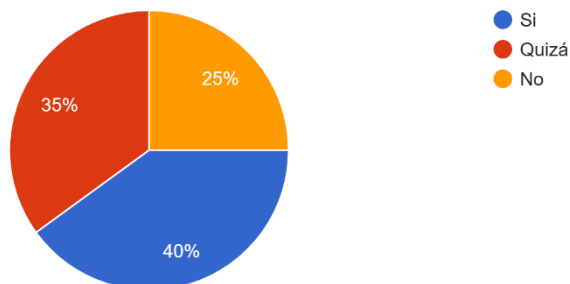
40 respuestas



Trabajo de Fin de Grado

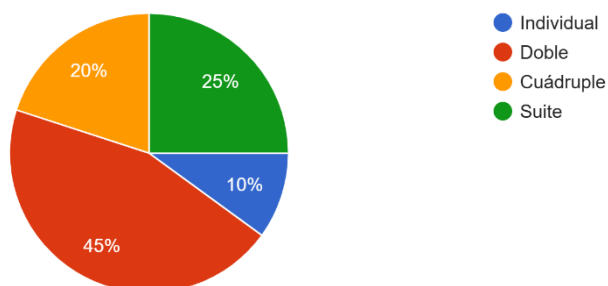
¿Viajarías a Baqueira/Beret en temporada baja (verano/otoño) para una estancia de relax y naturaleza?

40 respuestas



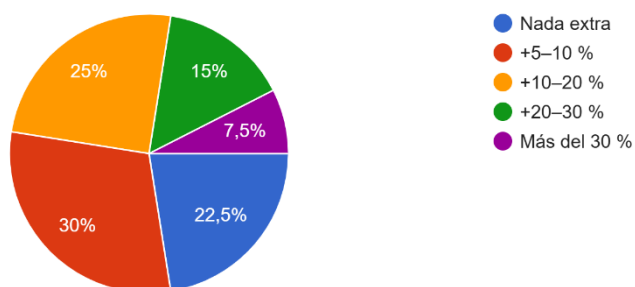
¿Qué tipo de habitación elegirías en un hotel de lujo en Baqueira?

40 respuestas



¿Cuánto pagarías de más por garantizar un ambiente de tranquilidad máxima?

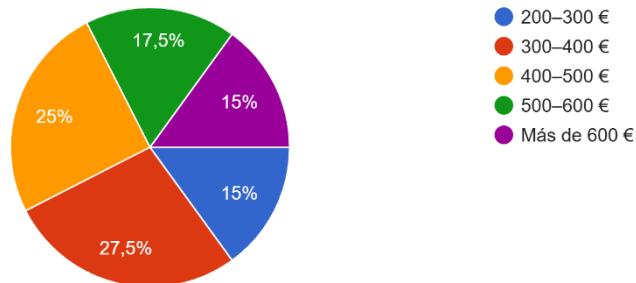
40 respuestas



Trabajo de Fin de Grado

¿Cuál sería el precio máximo por noche que estarías dispuesto a pagar por una experiencia boutique de lujo en Baqueira ?

40 respostes



Edad:

40 respostes

