

Jesica Bellmont Rodríguez

PLAN DE EMPRESA: CREACIÓN DE UN HOTEL DE 4 ESTRELLAS EN BAQUEIRA-BERET

TRABAJO DE FIN DE GRADO

dirigido por el Dr. Matías Carlos Ginieis Iribarren

Grado en Turismo



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2018

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. MARCO TEÓRICO.....	6
3.1. ANÁLISIS PESTEL DEL MACROENTORNO.....	7
3.1.1. FACTORES POLÍTICOS-LEGALES.....	7
3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	10
3.1.3. FACTORES SOCIALES.....	14
3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	15
3.1.5. FACTORES AMBIENTALES.....	18
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	20
4. GESTIÓN DEL PROYECTO.....	25
4.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA.....	25
4.2. ACTIVIDAD Y OFERTA DE LA EMPRESA.....	28
4.3. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.....	31
4.4. PROCESO DE CONSTITUCIÓN.....	32
4.5. REQUISITOS TÉCNICOS DE LAS INSTALACIONES.....	35
4.6. DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES.....	36
4.7. RECURSOS HUMANOS.....	38
4.7.1. ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN.....	38
4.7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	40
4.7.3. CONTRATACIÓN LABORAL.....	42
4.7.4. SUBCONTRATACIONES.....	44
4.8. NIVEL DE TECNOLOGÍA APLICADO AL SERVICIO.....	44
5. METODOLOGÍA.....	45

5.1. PLAN DE MARKETING	45
5.1.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA	45
5.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y TEMPORADA TURÍSTICA	49
5.1.3. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	50
5.1.4. ESLOGAN DE LA EMPRESA.....	51
5.1.5. MARCA DE LA EMPRESA.....	52
5.1.6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	52
5.1.7. POLÍTICA DE PRECIOS	55
5.1.8. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD	56
5.1.9. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	58
5.2. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	60
5.2.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	61
5.2.2. PLAN DE INVERSIÓN Y GASTOS	63
5.2.3. PLAN DE FINANCIACIÓN	64
5.2.4 BALANCE DE SITUACIÓN PATRIMONIAL.....	65
5.2.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PATRIMONIAL.....	66
6. CONCLUSIONES	73
7. BIBLIOGRAFÍA	74
8. REFERENCIAS DE CONSULTA	77

1. RESUMEN EJECUTIVO

En este apartado se ilustra de forma breve el resumen ejecutivo del presente plan de empresa del trabajo de fin de Grado en Turismo. El contenido del resumen engloba la tipología del proyecto y del negocio, el valor de la inversión inicial para llevarlo a cabo, los resultados económicos previstos durante los primeros cinco años de la creación y puesta en marcha, la gestión del proyecto y, por último, los factores de éxito. De acuerdo con lo anterior, el plan de empresa consiste en la creación de un hotel chalet familiar llamado Hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas con un pequeño centro de *Spa&Wellness* en la población de Baqueira-Beret, en el Valle de Arán. Para ello, las dos socias, que son familia, utilizarán y se reformarán una residencia familiar en la población de Baqueira-Beret. Así pues, el negocio consiste en la explotación hotelera de 32 habitaciones, de las cuales 6 son habitaciones individuales, 18 dobles con posibilidad de ser triples y 8 cuádruples, repartidas en dos plantas.

Además, el negocio también incluye servicio de restauración y se especializa en las actividades complementarias a los deportes de nieve que, en este caso, es un *Spa&Wellness* con *servicios* como tratamientos, masajes, peluquería y gimnasio. En cuanto a la inversión inicial, teniendo en cuenta que ambas socias ya disponen de una residencia familiar, la cual ya tiene liquidada la hipoteca, el valor de la inversión se dirige hacia los gastos de constitución, la compra del terreno adyacente para la construcción del spa, las reformas de ampliación, el inmovilizado inmaterial y el resto del inmovilizado material, que incluye el mobiliario, los equipos informáticos y la maquinaria. De esta manera, el importe total aproximado de la inversión inicial alcanza los 1.143.441,28€. En cuanto a los resultados económicos previstos durante los primeros cinco años de la puesta en marcha del hotel, se previene obtener los siguientes resultados: para el primer año se prevé un beneficio neto de 663.840,80€ y el quinto año se prevé un beneficio de 1.716.892,14€.

Con respecto al equipo de recursos humanos, al ser una empresa familiar las dos socias ocuparán los cargos de gerencia y el departamento comercial. Para el resto de departamentos, el hotel contratará a personal cualificado con contratos indefinidos a tiempo completo. Siguiendo en la misma línea, la forma jurídica adoptada es la sociedad limitada de nueva empresa, ya que, se adapta más a las condiciones de una empresa familiar al englobar una serie de ventajas fiscales. Por último, los factores previstos de éxito se sustentan, por una parte, en el aumento del número de visitantes en el destino turístico y, por otra parte, la implantación de precios competitivos y la inversión mínima en gastos permite tener una cuenta de resultados positiva para los primeros cinco años.

2. INTRODUCCIÓN

La consolidación del turismo de masas en la segunda mitad del siglo XX permitió el desarrollo y crecimiento de la industria hotelera a nivel internacional convirtiéndola actualmente en una de las principales fuentes económicas a nivel mundial debido a varios factores como el incremento de los ingresos de las familias de clase media, la mayor disponibilidad de tiempo libre y de ocio, las vacaciones pagadas, las nuevas tendencias en innovación tecnológica aplicadas al sector servicios y la creación de nuevos servicios y productos turísticos que satisfacen tanto las necesidades como las expectativas de los clientes. Por esa razón, el presente trabajo de fin de grado tiene como tema de estudio la creación de un plan de empresa que se basa en un hotel chalet de 4 estrellas ubicado en el pueblo de Baqueira-Beret en el municipio aranés de Alto Arán, en Cataluña. El desarrollo del plan de empresa se realizará con conformidad a lo establecido en la normativa y legislación autonómica y estatal en materia de turismo y empresa.

Por un lado, en cuanto a las características de la empresa, el hotel tendrá como nombre Hotel Chalet Monte Bello de cuatro estrellas con un estilo arquitectónico de chalet alpino tradicional pero especializado en actividades de *après-ski* con un *Spa&Wellness* y clases dirigidas. El Hotel Chalet Monte Bello se ubicará a pie de pistas de esquí, a tan solo 3 minutos de los remontes, y dispondrá de un total de 32 habitaciones repartidas en 2 plantas con una capacidad para 100 personas. Por otro lado, para la elaboración del plan de empresa se llevará a cabo en primer lugar la introducción al trabajo presentando la idea principal del proyecto, los diferentes pasos para la puesta en marcha y los objetivos a alcanzar con este proyecto. A continuación, se expondrá la metodología utilizando citando las diferentes tipologías de fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura, la puesta en marcha de la empresa, el diseño del plan de marketing y la elaboración del plan financiera.

En tercer lugar, se realizará un análisis del macroentorno del sector a través de un análisis PESTEL y un estudio del microentorno de Cataluña y, concretamente, de Baqueira-Beret mediante el análisis de los datos generales del sector hotelero y más delante de la competencia, el perfil y la tipología de la demanda, la temporada turística y, por último, un análisis DAFO de los factores internos del hotel y externos relacionados con el entorno en que se desenvuelve la empresa. Dicho apartado configurará el marco teórico a través de una revisión de la literatura. En cuarto lugar, se concretará el plan de recursos y operaciones exponiendo todos los aspectos formales y jurídicos para la creación del hotel, además de detallar el servicio prestado, los requisitos técnicos, forma jurídica, entre otros.

Posteriormente se detallarán todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de Recursos Humanos como por ejemplo la política de contratación, la descripción de los puestos de trabajo, entre otros. En los últimos apartados se procederá a la realización del plan de márketing en el cual se detallarán un conjunto de estrategias y objetivos a seguir y la elaboración de los datos del plan económico-financiero.

A continuación, los objetivos a lograr con el presente plan de empresa se exponen consiguientes apartados:

- En primer lugar, se persigue crear a través de una idea de negocio un proyecto empresarial basado en un plan de empresa, que integra un marco teórico con la finalidad de conocer el contexto actual en el que se desenvuelve el sector hotelero partiendo de los aspectos más universales con un estudio PESTEL para terminar plasmando los aspectos más específicos y concretos mediante un análisis microeconómico del entorno donde va a operar la futura empresa y un estudio de caso.
- En segundo lugar, con el plan de empresa se pretende facilitar y concretar los pasos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto de negocio futuro, así como, determinar y proporcionar el conjunto de herramientas y fuentes que disponen las instituciones administrativas y gubernamentales para el soporte a futuros emprendedores.
- En tercer lugar, hacer uso y emplear las diferentes bases de datos económicos y financieros disponibles con el objeto de definir y desarrollar en el presente plan de empresa un plan de inversión y de financiación con datos que se ajusten a la realidad empresarial del sector hotelero catalán. De esta manera, se pretende realizar una evaluación de la viabilidad del proyecto con el fin de destinar los esfuerzos y los recursos tanto en la reducción de los riesgos de la puesta en marcha como la realización de una gestión diaria eficaz y rentable con una previsión financiera óptima.
- Por último, la presente investigación debe considerarse como un modelo empresarial dinámico que ayude a establecer una serie de estrategias y objetivos a corto plazo, medir las expectativas de futuro y evaluar el progreso del hotel para hacer frente al entorno competitivo cada vez más exigente y cambiante.

3. MARCO TEÓRICO

En este apartado se lleva a cabo, en primer lugar, un repaso de la revisión de la literatura del sector hotelero europeo y español de forma general y, en segundo, del sector catalán y del valle de Arán de forma más concreta. Para la realización del marco teórico se ha consultado tanto artículos académicos como datos de instituciones públicas y noticias de prensa especializada. Así pues, en el subapartado *3.1 Análisis PESTEL del macroentorno*, se realiza un estudio del entorno de la industria hotelera mediante un análisis PESTEL, que es un instrumento de investigación empresarial que es utilizado con los fines de adquirir un conocimiento detallado del contexto en el que se desenvuelve la empresa. Los factores que analiza son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales. En este caso, se ha procedido a agrupar los factores políticos-legales en un mismo factor. Siguiendo en la misma línea, el contenido analizado en estos factores son los siguientes:

- En el factor político-legal se hace una aproximación a las políticas de accesibilidad y supresión de barreras que tienen impacto en el sector hotelero.
- En el factor económico se lleva a cabo un estudio del sector hotelero y turístico a nivel global, europeo y nacional aportando datos como la aportación del PIB, número de establecimientos hoteleros por regiones turísticas de montaña, llegadas de turistas internacionales, entre otros.
- En el factor social se examinan las nuevas tendencias de consumo, los cambios de la demanda hotelera y la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa.
- En el factor tecnológico se estudia la necesidad de implantación de las nuevas tecnologías de la información y las innovaciones tecnológicas actuales que han revolucionado el sector hotelero.
- Por último, con respecto al factor ambiental, en este apartado se concretan el impacto que produce el cambio climático en el sector hotelero de montaña, así como, el conjunto de políticas con el fin de reducir el impacto de la industria en el entorno.

3.1. ANÁLISIS PESTEL DEL MACROENTORNO

3.1.1. FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

El incremento de los viajes por parte de la población discapacitada gracias a las ayudas recibidas por parte de los estados está “convirtiendo al turista discapacitado en una oportunidad de negocio para los destinos y las empresas turísticas” (Fernández, 2011). Por estas razones es conveniente estudiar el entorno político-legal en materia de accesibilidad, que “está formada por una serie de elementos, tanto arquitectónicos como políticas, que ha de tener un entorno, producto o servicio para su uso en plenas condiciones de seguridad, igualdad y comodidad por todas las personas sin distinción de edad, etnia, sexo o condición física o psíquica” (Fernández, 2011). En primer lugar, las políticas de accesibilidad a nivel mundial que afectan al sector hotelero son las siguientes:

- Artículo 1 de la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas: dice así “todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos (...) a fin de alcanzar esta meta, todas las comunidades deben celebrar la diversidad en el seno de sí mismas, y deben asegurar que las personas con discapacidad puedan disfrutar de las distintas clases de derechos humanos: civiles, políticos, sociales, económicos y culturales, reconocidos por los distintas Convenciones Internacionales, el Tratado de la Unión Europea y en las constituciones nacionales”.
- En 1963, a partir del Congreso Internacional para la Supresión de las Barreras Arquitectónicas, se elabora la Resolución 3447 adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 9 de diciembre de 1975 llamada Declaración de los Derechos de las personas discapacitadas (Fernández, 2011).
- En 1982, las Naciones Unidas aprueba el Programa Mundial de Acción concerniente a las Personas Discapacitadas. Es a partir de los años 90 cuando se empieza a tomar en serio las políticas internacionales debido a la nueva tendencia arquitectónica “*Diseño para todos*” (Fernández, 2011) y la presión ejercida por los colectivos afectados.
- En 1993, se aprueba por Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas las Normas Uniformes sobre la igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, de las cuales destacan dos artículos que son los siguientes:

- Artículo 5º: “Para las personas con discapacidades de cualquier índole, los Estados deben establecer programas de acción para que el entorno sea accesible y adoptar medidas para garantizar el acceso a la información y la comunicación”.
- Artículo 14º: “Los Estado deben emprender y prever políticas adecuadas para las personas con discapacidad en el plano nacional y deben estimular y apoyar medidas en los planos regional y local”.
- En 1996, el departamento de la Unidad de Turismo de la Dirección General XXIII publicó el texto *Por una Europa accesible a turistas con discapacidad*, cuya finalidad consiste en dar formación a los profesionales del sector hotelero europeo en materia de accesibilidad y la forma en la que hay que tratar al cliente discapacitado.
- En el 2000, la Comisión Europea redacta la Comunicación *Hacia una Europa Sin Barreras para las personas con discapacidad*.
- En el 2002, a raíz de la Celebración del Congreso Europeo sobre Discapacidad en Madrid se firma la Declaración de Madrid *No discriminación más Acción Positiva es Igual a Inclusión Social*, cuya finalidad deriva en establecer un marco conceptual de acción tanto en la Unión Europea como a nivel nacional, regional y local para eliminar las barreras del entorno. Por ello, la igualdad de oportunidades y el Diseño para todos son los dos conceptos en las que se fundamentan la actual normativa legislativa en materia de accesibilidad en las últimas décadas.

Según Moral Rincón (2006), las políticas y las acciones empresariales deben apostar por incentivar el logro de mayores niveles de calidad mejorando las instalaciones y los servicios ofrecidos a los turistas porque, si no, se verán obligados a disminuir los precios para ser más atractivos para la demanda poniendo en riesgo la rentabilidad del negocio. De esta manera, en el año 2003, la Dirección General de Empresas de la Comisión Europea aprueba un texto que contiene un conjunto de *Criterios armonizados por una buena accesibilidad de los lugares e infraestructuras turísticas para las personas con discapacidad*. El autor destaca también el Dictamen del Económico y Social Europeo *Por un turismo accesible a todas las personas y socialmente sostenible*, aprobado el 29 de octubre de 2003. La última norma a nivel europeo es la Resolución del Consejo de la Unión Europea y los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros de 2008, cuya finalidad es recordar la Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de las personas discapacitadas, reconociendo

el estado actual de desventaja que sufre este colectivo. A nivel español, destaca el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE) y el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, que defienden la calidad, el desarrollo infraestructural del sector y la sostenibilidad medioambiental en el que se desenvuelve el sector hotelero español. La normativa estatal en materia de accesibilidad, que afecta al sector hotelero, es la siguiente:

- Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos de la cual destaca el artículo 54.1 que expresa que la edificación y/o reforma de los edificios tanto de propiedad pública como privada deberán efectuarse de manera que sean accesibles para este colectivo.
- Real Decreto 556/1989, de 19 de mayo, que aplica medidas mínimas de accesibilidad en los edificios, del cual destacan los siguientes artículos:
- Artículo 1º, que indica que las nuevas edificaciones públicas tendrán que ser aptas para personas con movilidad reducida.
- Artículo 2º, que aplica unos requisitos mínimos para que el diseño arquitectónico y su funcionalidad sea práctica para el colectivo afectado y para todas las personas en general.
- Real Decreto 19/1989, de 5 de mayo, sobre medidas mínimas de accesibilidad en los edificios, obras públicas y urbanismo.
- En 2003, se deroga la ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) con el fin de aplicar la ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, No discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad, cuyos principios se basan en garantizar la vida independiente, el diseño para todos y la accesibilidad universal, entre otros.

Esta ley contiene una serie de mandatos de aplicación de las medidas concretas, por ello, se elaboraron los siguientes decretos para dar respuesta de forma eficaz a dichos mandatos:

- Real Decreto 1414/2006, de 1 de diciembre, que define la Consideración de Persona Discapacitada a los efectos de la ley 51/2003 de Igualdad de Oportunidades, No Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad.
- Real Decreto 1417/2006, de 1 de diciembre, que aplica el Sistema Arbitral para la Resolución de Quejas y Reclamaciones en materia de Igualdad de Oportunidades.

- Real Decreto 366/2007, de 16 de marzo, que determina las condiciones de Accesibilidad y No Discriminación de las Personas con Minusvalías en sus relaciones con la Administración General del Estado.
- Real Decreto 1544/2007, de 23 de noviembre, que determina los requisitos básicos de accesibilidad para el uso de los transportes públicos.
- Ley 49/2007, de 26 de diciembre, que aplica la tipología de sanciones e infracciones en materia de Igualdad de Oportunidades y Accesibilidad Universal.

3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

La consolidación del turismo de masas a mediados del siglo XX ha provocado el aumento acelerado e ininterrumpido de la actividad turística constituyéndola, en la actualidad, una de las principales fuentes de ingresos con mejores perspectivas de desarrollo a medio y a largo plazo a nivel global a pesar de crisis económicas e financieras ocasionales como la última del 2008. El rápido crecimiento no solo queda plasmado por el número de viajeros internacionales, que según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017) han pasado de ser 25 millones de personas en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000 y 1.235 millones en 2016; sino también por los ingresos en conjunto de todos los destinos que han pasado de los USD 2 mil millones en 1950 a los USD 1,2 miles de millones en 2016.

Actualmente, el turismo representa el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, contribuye al Producto Interior Bruto mundial (PIB) en un 10%, además 1 de cada 10 empleos están directamente relacionado con esta actividad (OMT, 2017). La OMT estima que para el 2030 el número de llegadas de turistas internacionales alcanzará los 1.800 millones, lo que implicaría un incremento del 3,3% anual entre el periodo (2010-2030). Respecto a los medios de transporte, la tendencia en alza de las líneas aéreas *low cost* ha provocado que la gran parte de turistas se desplacen en avión (55%), frente al 45% que prefiere moverse con transportes de superficie, ya sea, por carretera (39%) o ferrocarril (2%) o mediante vías acuáticas (4%) (OMT, 2017). En cuanto a los principales destinos turísticos a nivel mundial en 2016, la siguiente Tabla 1 muestra el rango de países por llegadas de turistas internacionales y por ingresos.

Así pues, Francia se sitúa en el primer lugar en cuanto a llegadas (82,6 millones) pero se sitúa en el quinto lugar a nivel de ingresos con (USD 42,5 miles de millones), le sigue los Estados Unidos, pero a nivel de ingresos se posiciona en el primer puesto. España ha experimentado una variación del 10,3% en cuanto a llegadas de turistas alcanzando los 75,6 millones de viajeros en 2016. Ello le ha permitido posicionarse en el tercer *ranking* y en cuanto al nivel de ingresos ocupa el segundo lugar con USD 60,3 mil millones. De estos 10 países destaca especialmente Tailandia que a pesar de estar en el número 9 de la lista de llegadas de turistas ocupa la posición 3 en cuanto a ingresos con un total de USD 49,9 miles de millones.

Tabla 1. Llegada de turistas internacionales e ingresos por turismo internacional, 2015 y 2016.

Llegadas de turistas internacionales en millones e ingresos por turismo internacional (miles de millones de USD)					
Rango	2015	2016	Rango	2015	2016
1 Francia	84,5	82,6	1 Estados Unidos	205,4	205,9
2 Estados Unidos	77,5	75,6	2 España	56,5	60,3
3 España	68,5	75,6	3 Tailandia	44,9	49,9
4 China	56,9	59,3	4 China	45	44,4
5 Italia	50,7	52,4	5 Francia	44,9	42,5
6 Reino Unido	34,4	35,8	6 Italia	39,4	40,2
7 Alemania	35	35,6	7 Reino Unido	45,5	39,6
8 México	32,1	35	8 Alemania	36,9	37,4
9 Tailandia	32,6	20,6	9 Hong Kong (China)	36,2	32,9
10 Turquía	39,5	...	10 Australia	28,9	32,4

Fuente: Organización Mundial del Turismo, 2017.

Las anteriores cifras convierten la actividad turística en España en uno de los “principales sectores económicos con una aportación del PIB estatal estimada entre el 12 y el 13%, con notables diferencias entre comunidades autónomas” (Font-Garolera, 2012). Así pues, el sector hotelero español, que representa una de las industrias con más peso dentro del turismo, sigue experimentando una evolución muy dinámica, en contraste con el resto de países europeos. A continuación, en la Tabla 2 se muestran los números de establecimientos hoteleros en regiones europeas donde una de las modalidades de turismo es el de esquí y montaña de los años 2004, 2008 y 2016. Sin embargo, los datos recopilados muestran el número de hoteles y similares tanto de las zonas costeras, urbanas, rurales y de montaña de las regiones indicadas. En consecuencia, se puede observar que Bayern (Alemania) posee el mayor número de establecimientos pero ha ido

disminuyendo pasando de los 14.233 hoteles en 2004 a los 13.658 alojamientos en 2008 y los 11.839 hospedajes en 2016.

Le sigue Cataluña con 6.547 de establecimientos en 2016 y que ha experimentado un progresivo aumento de la capacidad hotelera en la costa. En tercer lugar, se posiciona Tirol, destino por excelencia de esquí y montaña con 6.293 hoteles que como Bayern ha sufrido la disminución de establecimientos a causa del reajuste provocado por la crisis económica-financiera del 2008 y el cambio climático. Destacan las regiones de Ródano, Marcas y Calabria, cuyo número de hoteles se ha visto ligeramente aumentado después del 2008 hasta posicionarse en 2016 con 3.895, 4.806 y 3.117 hoteles, respectivamente.

Tabla 2. Establecimientos hoteleros en regiones europeas del 2004, 2008 y 2016.

Región/Año	2004	2008	2016
Bayern (Alemania)	14.233	13.658	11.839
Cataluña (España)	4.591	5.293	6.547
Ródano-Alpes (Francia)	3.783	3.597	3.895
Alpes-Costa Azul (Francia)	3.392	3.326	3.433
Marcas (Italia)	2.504	3.094	4.806
Calabria (Italia)	1.196	2.178	3.117
Tirol (Austria)	6.634	6.667	6.293

Fuente: Eurostat, 2018.

A nivel nacional, el número de establecimientos hoteleros, plazas y personal y grado de ocupación de las principales regiones turísticas de esquí y montaña se recogen en la Tabla 3. “Número de establecimientos, plazas, personal y grado de ocupación por zonas turísticas de montaña de 2017, 2008 y 2000, en España”. Según los datos del INE, en 2017 la zona con mayor capacidad hotelera son los Pirineos catalanes con 257 establecimientos con 11.480 plazas, sin embargo, la aportación del grado de ocupación por plazas es inferior (28,18%) comparado con el Pirineo Aragonés (38,95%). Dentro de los Pirineos Catalanes destaca el Valle de Arán con actualmente 88 establecimientos, 6.382 plazas y con un grado de ocupación del 37,93%, es decir, por encima del conjunto pirenaico catalán. Le sigue el País Vasco que experimentado un aumento progresivo desde el año 2000, en contraposición, con el Pirineo Navarro que ha sufrido un descenso en su número de hoteles y similares pasando de 69 establecimientos en 2000 y quedándose con 57 alojamientos en 2016 con un total de 1.274 plazas. En cuanto al número de personal dedicado al sector, destacan el Pirineo Aragonés y los Pirineos con 1.127 (de los cuales 844 se concentran en el Valle de Arán) y 1.310 empleados, respectivamente. Les sigue el Pirineo Vasco, que ha experimentado un leve crecimiento

en la contratación de personal, pasando de los 170 empleados en 2000 a 251 trabajadores en 2017. Por el contrario, el Pirineo Navarro ha sufrido una progresiva disminución en el número de empleados debido tanto a las consecuencias de la crisis del 2008 y el cambio climático.

Tabla 3. Número de establecimientos, plazas, personal y grado de ocupación por zonas turísticas de montaña de 2017, 2008 y 2000, en España.

Zonas turísticas	Número de establecimientos			Número de plazas estimadas			Grado de ocupación por plazas (%)			Personal empleado		
	2017	2008	2000	2017	2008	2000	2017	2008	2000	2017	2008	2000
Valle de Arán	88			6.382			37,93			844		
Pirineo Aragonés	217	219	220	11.362	11.121	8.809	38,95	46,79	35,15	1.127	1.526	1.009
Pirineos Catalanes	257			11.480			28,18			1.310		
Pirineo Navarro	57	72	69	1.274	1.684	1.374	12,75	12,26	15,67	155	219	172
Pirineo Vasco	72	49	57	2.079	1.656	1.427	19,54	30,18	24,37	251	259	170

Fuente: INE, 2018.

La progresiva reducción del número de establecimientos hoteleros en zonas de montaña se debe, en gran parte también, por la organización empresarial, que se ha caracterizado por una continua pérdida en hoteles que se rigen como personas físicas a favor de las sociedades limitadas o anónimas, que además han visto aumentado su tamaño empresarial. Por ello, “la disminución de personas físicas unido al aumento de las sociedades de responsabilidad limitada y a que éstas y las sociedades anónimas son ahora más grandes en media, tiene un efecto global de una mayor concentración en el sector hotelero” (Moral Rincón, 2006). Siguiendo la misma línea, el sector hotelero de esquí y montaña ha visto durante los últimos años afectada su rentabilidad debido a varios factores como el cambio climático, la crisis del 2008, el reajuste de la oferta causado por la sobreoferta y la tipología de gestión empresarial que han obligado tanto a la administración pública como a un número importante de negocios a revalorar el futuro del turismo de nieve y de esquí.

Esta revaloración implica la finalidad de establecer acciones para el desarrollo económico y turístico de las regiones de montaña que implican tanto el sector hotelero como de las estaciones de esquí y montaña. Por ello, el autor Martos (2000) indica que la estrategia idónea es la revalorización de los servicios y actividades ofrecidas con el fin de generar una actividad turística sostenible pero que también implique un aumento de los beneficios económicos. Así pues, “las actividades que se ofrecen se dividen en competiciones de esquí y nieve; actividades complementarias al esquí llamadas *après-ski*; prácticas alternativas al esquí como paseos en trineo de tiro con canes nórdicos y, por último, actividades estivales como senderismo, equitación, rafting, etc.

3.1.3. FACTORES SOCIALES

En cuanto a los factores sociales, Europa siempre había sido un destino elegido por la gran mayoría de los turistas, pero desde la aparición de la globalización en comunicaciones y el abaratamiento de los transportes, sobre todo, el transporte aéreo gran parte de la demanda se inclina hacia los nuevos destinos turísticos como América, Asia y el Pacífico. La OMT en 2016 concreta que el 53% de los turistas internacionales realizan un viaje por motivos de ocio o recreo, que suman unos 657 millones de turistas. Mientras que el 13% de los viajeros indicaron haber viajado por motivos de negocios o profesionales; el 27% viaja por razones familiares, visita a amigos, motivos religiosos y peregrinaciones, tratamientos de salud, entre otros, y el 7% restante no lo especifica.

Según Moral Rincón (2006), antes del auge de plataformas como Airbnb, el 63% de los turistas que elegían España para pasar sus vacaciones escogían alojamientos reglados, es decir, hoteles, apartamentos, albergues, *campings* y casas rurales para pernoctar. Sin embargo, los cambios producidos en la demanda hotelera en estos últimos años han derivado en un cliente hotelero hiperconectado, muy informado, con mayor capacidad de decisión, menos fiel y con un amplio abanico de intereses. Por estas razones, el nuevo cliente hotelero se ha convertido en un “multicliente en busca de experiencias” (Hinojosa, 2014), cuyas preferencias son establecimientos con ofertas más completas y asequibles. Los cambios en la demanda también han provocado cambios en la oferta, así pues, destaca el tipo de oferta de todo incluido y la aparición de plataformas de alquiler de pisos turísticos como Airbnb. Otros cambios son la introducción de nuevos servicios como actividades lúdico-acuáticas, restaurantes temáticos, eventos musicales o la especialización creando, así, nuevos segmentos de mercado como hoteles solo para adultos.

Siguiendo la misma línea, Hinojosa (2017) apunta que las nuevas tendencias para los próximos años son el turismo de salud, las estancias más largas, el turismo sostenible, los viajes basados en logros, la apuesta por las experiencias y los destinos remotos. De todas estas, destacan las tres últimas por su potencial para ser capitalizadas por el sector hotelero. Por lo tanto, los viajes basados en logros se basan en la creación de paquetes que incluyen un maratón local u otros eventos centrados en la actividad deportiva gracias al cambio del estilo de vida saludable que fomenta el mantenerse en forma y seguir una dieta saludable. La segunda tendencia apuesta por las experiencias para aumentar el nivel de satisfacción del cliente, ya que, tal como apunta Hinojosa (2017), los hoteles que ofrecen productos o servicios radicalmente nuevos son los que tienen mayores posibilidades de

prosperar. Un ejemplo de ello es el Hotel Magna Pars Suites de Milán, ubicado en una antigua fábrica de perfumes donde los huéspedes pueden crear su propio perfume.

La tendencia de destinos remotos, cuya demanda ha crecido un 25% según Booking.com, es la preferencia de ir a cabañas y similares ubicadas en regiones alejadas, sin conexión a internet, con la finalidad de disfrutar de la naturaleza y desconectar de la vida cotidiana. Por último, los autores Fernández y Cuadrado (2011) señalan que en el contexto actual del sector hotelero tienen vital importancia las políticas de Responsabilidad Social Empresarial debido al progresivo aumento de la presión social para la protección del patrimonio medioambiental e histórico-cultural. Carroll (1991) establece los diferentes ámbitos de comportamiento socialmente responsable: responsabilidad económica, ética, legal y discrecional. La demanda social para la implementación de normativas constituye un segmento potencial. Por ello, los hoteles intentan seducir a este tipo de cliente con el fin de hacer factible las acciones de marketing social. Las implantaciones de las políticas de Responsabilidad Social tienen los siguientes motivos: concienciación por parte de la empresa y social, la estructura del sector, la legalidad vigente, la mejora de la imagen de marca, ahorro en costes y la obligación moral.

3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Los cambios en los hábitos de compra y el uso de las redes sociales en la toma de decisión han producido cambios en los canales de comercialización. En este sentido, los directivos han apostado por las inversiones en las nuevas tecnologías de la información debido al aumento de la competitividad en el sector y para hacer más eficiente la gestión hotelera. A continuación, se hace un breve repaso a la evolución del uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero: “El primer hotel que dispuso de un ordenador fue el hotel Milton en Nueva York en 1963” (Sayles, 1963). En la década de 1970, las cadenas internacionales implantan en sus sistemas de gestión los sistemas centrales de reservas o, *Central Reservation Systems (CRS)*, que solo podían gestionar el inventario de habitaciones de un solo hotel. También salen al mercado los *Global Distribution System (GDS)* que al estar conectado con los *CRS*, las agencias de viajes pueden tener información acerca del inventario de las habitaciones disponibles.

Según Moral Rincón (2006) los turistas que eligen el alojamiento hotelero para fines de negocio u ocio se caracterizan por exigir mayores niveles de calidad porque el uso de Internet le hace más conocedor de los precios existentes en otros destinos competidores. Los autores Martínez et al. (2006) indican que los nuevos canales de distribución pueden conectar a los clientes a los CRS o GDS de los hoteles a través de buscadores webs como Booking, Agoda, Expedia o Hoteles.com para la contratación de los servicios. De esta manera el cliente ahorra tiempo y dinero sin tener la necesidad de acudir a la agencia física. Por un lado, “Los sistemas más usados en la gestión hotelera reciben el nombre de *Property Management System (PMS)*,” (Martínez et al., 2006).

Estos sistemas son softwares creados para gestionar las funciones y necesidades del *Front Office*, concepto que hace referencia al departamento que tiene relación directa con el público. Sin embargo, con los años los PMS han evolucionado para englobar también funciones propias del *Back Office*. De esta manera, las funciones básicas de los PMS son módulos de reserva, funciones de *check-in*, *check-out*, cargos al cliente, gestión de habitaciones, histórico del cliente y gestión de agencias de viajes. Su uso depende de varios factores como el tamaño empresarial, la localización o el grado de ocupación, ya que, Buhalis (2003) establece que las empresas turísticas de pequeña dimensión no tienen las mismas necesidades de inversión que las empresas de mayor tamaño debido a como apuntan Martínez et al. (2006), porque el número de clientes y los servicios prestados son menores que en los hoteles de mayor tamaño. Sin embargo, la globalización y la creciente competencia les han obligado a invertir en sistemas de información con el fin de hacer uso del llamado *e-commerce*. Sigala (2003) apunta que la solución para hacer frente a las necesidades de información para los hoteles pequeños, con un número de habitaciones inferior a 50, es la utilización de la *Application Service Provider (ASP)*. Esta aplicación se encuentra en un servidor del proveedor del servicio y no en un ordenador propio. De esta manera, los ordenadores del establecimiento hotelero se encuentran conectados al servidor a través de internet.

Por otro lado, Olsen y Connolly (2000) indican que con tal de lograr el aumento de la satisfacción del cliente, los hoteles se han visto obligados a hacer uso del *Customer Relationship Management*, instrumento que sirve para recopilar datos del huésped con el objetivo de elaborar un historial completo y ofrecer servicios y productos personalizados. Es fundamental destacar también las diez últimas innovaciones en tecnologías de la información y comunicación que han transformado el sector hotelero durante los últimos dos años y que han permitido ofrecer experiencias que han aumentado el nivel de satisfacción de los clientes y, además mejorar la imagen de marca de la empresa. Estas tendencias recogidas por Hijonosa (2017) son las siguientes:

- Los *comandos por voz*. Gracias a la aparición de los asistentes digitales como, por ejemplo, Amazon Echo, Google Home y Siri de Apple, el consumidor tiene mayores facilidades a la hora de interactuar con el mundo digital y acceder a los servicios online.
- Los *chatbots*, que son aplicaciones móviles de mensajería, están integrados por robots digitales diseñados a través de un software de inteligencia artificial para la realización de tareas de atención al público sin la ayuda humana. Así, el *chatbot* está capacitado para simular una conversación con el cliente informándole de los servicios o incluso para gestionar una reserva.
- La inteligencia artificial utilizada para el análisis de estrategias de precios y servicios al cliente.
- El Internet de las cosas que surgió en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) es un concepto que hace referencia a la digitalización del mundo físico haciendo que los objetos y las personas se conecten entre ellos y con la Red para ofrecer datos a tiempo real y proporcionar al cliente una serie de servicios con el fin de enriquecer la experiencia del producto, incrementar la eficiencia operativa de la empresa y ofrecer experiencias más personalizadas. Algunos ejemplos son los robots mayordomos, bombillas inteligentes que personalizan de forma automática las condiciones de luz del entorno en función de la proximidad, el envío de la llave electrónica de la habitación al móvil del cliente sin tener que pasar por recepción y facilitando el *auto check-in*, entre otros.
- La realidad virtual y aumentada con la utilización de la gamificación, que hace referencia a un procedimiento que incluye varias y diferentes habilidades de juego con la finalidad primordial de hacer la experiencia más inmersiva, divertida y real del cliente. Así pues, ejemplos de realidades virtuales y aumentadas en el sector hotelero y turístico son los *storytellings* y las experiencias de 360 grados. Sin embargo, es necesario destacar que al ser tecnologías con presupuestos muy elevados su integración en el mercado hotelero se está llevando de forma lenta.
- El *Big data*, que alude a la gestión y análisis de grandes cantidades de datos, que son incapaces de ser tratados y analizados por sistemas convencionales porque superan las capacidades de los instrumentos de software habituales usados para el procesamiento de datos. Estos datos pueden provenir de mensajes en redes sociales, señales de móvil,

imágenes digitales datos de formularios, cámaras, emails, etc. El objetivo de este sistema de información es transformar los datos en información verídica y útil para la toma de decisiones empresariales y facilita el uso de los *Customer Relationship Management* para tener mayor conocimiento del perfil del cliente, saber cuáles son sus auténticas necesidades y sus expectativas en torno al producto y/o servicio que se venden y ofrecer un servicio más personalizado.

- El *product thinking*, que se basa en un nuevo enfoque para el diseño y la fabricación de nuevos productos digitales dirigidos hacia el cliente con la ayuda de herramientas y técnicas de diseño de soluciones en combinación con obras de ingeniería moderna con el fin de responder a las necesidades del cliente y hacer más eficiente la rentabilidad del negocio.
- El contenido y las redes sociales son una tendencia que cada vez están más en auge gracias a la aparición de redes como Facebook, Twitter o Instagram, que mediante los cuales los clientes podrán ver en tiempo real las últimas novedades y mantener una comunicación directa con la empresa. A nivel empresarial, estas redes ayudan a mejorar la imagen de la marca a través de la gestión y resolución de problemas, aumentan la visibilidad del producto o servicio en el mercado a nivel global, facilitan la micro segmentación, proporcionan una mejor promoción de la marca con la ayuda, en gran parte, de los llamados *influencers*, cuya definición podría ser la de personas que gracias a su figura en las redes sociales influyen en las opiniones y toma de decisiones de los usuarios.
- Por último, los canales interconectados y la innovación digital 2.0, que han permitido la aparición de nuevas vías de comunicación para mantenerse en contacto con el consumidor como las redes sociales, anteriormente mencionadas. Estas vías implican una mayor conexión entre los diferentes canales tecnológicos para hacer llegar al cliente la oferta del servicio y/o producto de forma rápida y personalizada basada en cada tipo de perfil.

3.1.5. FACTORES AMBIENTALES

Durante las últimas décadas se ha producido un acelerado crecimiento industrial, un mayor uso del automóvil y otras actividades humanas utilizando gases contaminantes como el dióxido de carbono, óxido nitroso y metano, entre otros. Estas actividades han tenido como consecuencias un acentuado calentamiento global que ha afectado no solo al entorno marítimo y su biosfera o entornos tropicales

sino también a las regiones de montaña y de esquí donde la principal fuente económica es el sector turístico y, en especial, la industria hotelera. Debido a la problemática ambiental actual, los autores Elsasser y Messerli (2001) indican que las consecuencias en el sector turístico de esquí y de montaña son el uso de nieve artificial que implica grandes costes económicos, la disminución de clientes y la concentración de áreas de esquí en altitudes más altas de 3.000 metros. Los inicios de los inviernos suaves se iniciaron a finales de 1980 y de 1987 al 1990 que alertaron a la industria turística y hotelera de su dependencia del clima y la temperatura para llevar a cabo actividades de esquí, que afectaba a la fluctuación de la demanda y es cuando se planteó una revalorización de la explotación del entorno y la sostenibilidad de destinos considerados resorts de deportes de invierno.

Los expertos y empresarios del sector hotelero de montaña indican que la ausencia de nieve en las tierras más bajas junto con el aumento de la temperatura provoca una disminución de la demanda del segmento joven, principiantes y esquiadores ocasionales, y la concentración masiva de actividades deportivas en resorts de altitudes mayores. En cuanto a los costes económicos, Elsasser y Messerli (2001) apuntan que un aumento de la temperatura de entre 2,3-2,7°C para el año 2050 provocaría un coste anual de USD 1,7-2,3 mil millones y de esta cantidad se estima que entre un USD 1,3 y 1,6 mil millones se destinarían al sector turístico. Es debido a estas importantes fluctuaciones que el sector turístico y hotelero de montaña ha llevado a cabo acciones a largo plazo pensadas en minimizar los costes de pérdidas. Una de ellas es la reducción de emisiones de dióxido de carbono (CO₂) fomentando el uso de transportes públicos. A continuación, las políticas y acuerdos más destacados que existen en materia ambiental a nivel global son los siguientes:

- En 1992, se crea la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) con los objetivos de establecer un marco de cooperación internacional y hacer frente al calentamiento global.
- En 1997, a raíz de las reuniones internacionales se adoptó el protocolo de Kyoto que obliga legalmente a los países que forman parte de este acuerdo a diseñar un plan de acción y el cumplimiento de una serie de objetivos con tal de reducir las emisiones.
- En 2015, se firmó el Acuerdo de París que busca intensificar y acelerar las acciones e inversiones en la lucha contra el calentamiento global con el objetivo de lograr un futuro sostenible con bajas emisiones de carbono. El fin principal del Acuerdo de París es mantener el aumento de la temperatura media global por debajo de los 2 grados centígrados con respecto a los niveles preindustriales.

En segundo lugar, a nivel de la Unión Europea, las políticas que destacan en cuanto a la problemática ambiental son las que recoge el *Programa Europeo sobre el Cambio Climático*, entre ellas destacan las siguientes:

- Aplicar medidas para reducir los contaminantes de los vertederos.
- Aplicar medidas de reducción de emisiones en el sector industrial.
- La disminución de las emisiones de dióxido de carbono en los automóviles nuevos.
- Un mayor uso de energías renovables como la eólica, la solar o la biomasa.
- Optimización de la eficiencia energética, por ejemplo, en edificios, en la industria, en los electrodomésticos.

En último lugar, a nivel nacional, la legislación del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente recoge una serie de políticas para la reducción de emisiones contaminantes relacionadas con el sector hotelero, entre ellas destacan las siguientes:

- Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria, y la regeneración y renovación urbana, 2013-2016.
- Programa de Ayudas para la Rehabilitación Energética de Edificios existentes (Programa PAREER-CRECE).
- Plan de Impulso al Medio Ambiente PIMA SOL para la rehabilitación energética del sector hotelero.

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

“En Cataluña, según el Observatori de Turisme de la Generalitat de Catalunya, la aportación del turismo al PIB regional se sitúa en torno al 12%” (Font-Garolera, 2012.). Es importante destacar que el sector hotelero en Cataluña ha sido y sigue siendo una fuerza económica importante debido a su efecto multiplicador tal como apunta la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es decir, la necesidad de proveer al cliente de servicios varios como, por ejemplo, restauración, actividades lúdicas, información turística del entorno, ropa de cama, entre otros, ayuda al desarrollo económico

de otros sectores como el agrario o el comercio generando de esta manera empleos directos para más de 458 mil personas y empleos indirectos para más de 800 mil personas según datos del Idescat. Entre las diferentes modalidades de atracción turística donde el sector hotelero catalán está presente cabe destacar la consagrada especialización de la costa mediterránea enfocada en el turismo de sol y playa y con hoteles vacacionales a primera línea de mar, le sigue las áreas urbanas dirigidas hacia un turismo cultural y profesional con establecimientos hoteleros centrados en la captación del segmento de negocio. De todas las zonas que han apostado por el desarrollo del sector hotelero urbano destaca especialmente Barcelona con 690 hoteles y 122.970 plazas en el área metropolitana, tal como se puede observar en la Tabla 4. Establecimientos hoteleros y plazas, 2016.

Tabla 4. Establecimientos hoteleros y plazas en Cataluña, 2016.

Regiones	Establecimientos	Plazas
Metropolitano	690	122.970
Comarcas de Gerona	559	72.078
Campo de Tarragona	196	52.900
Comarcas centrales	74	3.491
Alto Pirineo y Arán	204	13.337
Penedès	97	10.047
Barcelona	815	132.047
Gerona	591	74.144
Lérida	246	15.716
Tarragona	279	61.331

Fuente: Idescat.cat

En la tabla se puede observar que otras destinaciones con un mayor número de hoteles y plazas se localizan en Barcelona y sus áreas de influencia con un total de 815 hoteles y 132.047 plazas, le siguen las comarcas de Gerona con 559 hoteles y 72.078 plazas, Tarragona con 279 establecimientos y 61.331 plazas. Destacan especialmente el Alto Pirineo y Arán con 204 alojamientos y 13.337 plazas en suma, De estos 204 alojamientos, 107 abarca el Valle de Arán donde el municipio de Alto Arán compuesto por 9 pueblos, uno de ellos es Baqueira-Beret, ofrece actualmente 46 alojamientos hoteleros con 2.899 plazas; 1 camping con 285 plazas y 4 establecimientos de turismo rural con 35 plazas según fuentes del Idescat. Comparando datos actuales y de 2010 de Idescat y de la *Generalitat de Catalunya*, se puede establecer que el crecimiento de la oferta hotelera se ha visto estancada, ya que, en 2010 el Valle de Arán presentaba tan solo 105 establecimientos hoteleros, 9 camping, 428 apartamentos y 14 casas rurales, que aportaba un 8,8% de la oferta en el conjunto de Cataluña.

Sin embargo, la población de Baqueira-Beret, que posee una red de oferta cerca de 9 hoteles a pie de pistas, 84 apartamentos turísticos y 3 casas rurales con aproximadamente, 4.000 camas de alojamiento turístico en los resorts de esquí según fuentes de ATUDEM, se encuentra por delante de

resorts como La Molina con 2.495 plazas, Boi Taül Resort con 1.200 plazas, el Valle de Núria que comprende 509 plazas hoteleras y en la última posición se encuentra Tavascán con 50 para el año 2017. Este desarrollo turístico y hotelero se debe a la puesta en marcha de estaciones de esquí y montaña y la revalorización de los servicios y productos ofrecidos a los clientes que ha permitido a los hoteles tener más presencia y oportunidades de crecimiento en las destinaciones de montaña.

Por ello, se considera fundamental realizar una revisión de la literatura en cuanto a la evolución turística de los pirineos catalanes se refiere, con el fin de concebir un mejor conocimiento del sector. Así pues, el Pirineo Catalán utilizó como referencia para su desarrollo turístico y económico el proceso seguido por otros destinos de montaña europeos como, por ejemplo, Francia, si bien con importantes disparidades en cuanto a diferentes regiones como apunta (Font-Garolera, 2012.). Por consiguiente, los espacios más aislados de los núcleos urbanos experimentaron una entrada mucho más lenta y tardía al progreso turístico. Sin embargo, destinos como Puigcerdá y Camprodón fueron los primeros en apostar por el desarrollo turístico, que sucedió a finales del siglo XIX gracias a la implantación del ferrocarril en el Pirineo Oriental. De este modo, se daba respuesta a la demanda de la burguesía industrial catalana, que empezó a acudir a las estaciones balnearias y a los centros de verano, a imitación de la burguesía industrial europea.

Así pues, el autor Font-Garolera (2012.) concreta en su estudio las cuatro fases del desarrollo turístico. En primer lugar, se produjo la fase inicial durante la segunda mitad del siglo XIX. En esta etapa, las estaciones balnearias y los centros de verano de alta montaña se convierten en tendencia gracias a la creación del ferrocarril y de los medios de comunicación como el correo y telégrafo propiciados por la primera revolución industrial. En segundo lugar, se propicia el primer desarrollo desde finales del siglo XIX a mediados del siglo XX. Este primer desarrollo se produce gracias al aumento de vida asociado a la industrialización y al desarrollo de las comunicaciones y los transportes lo que provoca una notable expansión del montañismo con un gran peso en Cataluña. El primer refugio de montaña se inauguró en Ulldeter en 1909 y, además, la publicación de la guía Michelin (Font-Garolera, 2012) en Francia contribuye a partir de 1903 al descubrimiento de los Pirineos para el turismo internacional. Así pues, en los inicios del siglo XX las asociaciones excursionistas fomentan la práctica del esquí dando lugar al primer campeonato oficial en la Molina en 1911.

En tercer lugar, se produce la fase de consolidación del turismo de masas a partir de la segunda mitad del siglo XX. Por una parte, López (2009) establece que esta consolidación se debe a múltiples factores como la mejora del nivel de vida, el desarrollo de los transportes, la reducción de la jornada

de trabajo, el aumento del tiempo libre y las vacaciones pagadas. Por otra parte, la construcción de la mayoría de las estaciones de esquí se debe a la expansión paralela del sector inmobiliario de segundas residencias y no tanto al desarrollo de la industria hotelera. La última fase es la denominada etapa de “encrucijada” (Font-Garolera, 2012.) a partir de los inicios del siglo XXI, que se caracteriza por la revalorización del producto turístico debido al nuevo contexto de un mercado globalizado y los retos planteados por el cambio climático.

Según Gómez (2008), la reducción del periodo de innovación, es decir, el tiempo que permanece la nieve en la pista afecta a la temporada turística provocando una notable pérdida de los clientes del sector hotelero. Por ello y junto a la aparición de nuevas destinaciones como Laponia, el sector hotelero y turístico se ha visto obligado a diversificar los productos incluyendo actividades como *Spa&Wellness*, actividades de senderismo o la puesta en valor del patrimonio cultural. Por otro lado, en referencia a las instituciones que regulan la oferta turística, Arcarons (2009) estipula que “la Generalitat tiene competencias plenas en materia de turismo y organiza la gestión y promoción del mismo a partir de dos entes públicos: la acción institucional y de gobierno se ejerce a través de la Direcció General de Turisme, organismo que se ocupa de la ordenación y la regulación del sector y de impulsar políticas de fomento y de planificación turística” como el Decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico y viviendas de uso turístico

Otras políticas vinculadas con el sector hotelero son la Ley 20/1991, de 25 de noviembre, de promoción de la accesibilidad y de supresión de barreras arquitectónicas y el Decreto 135/1995, de 24 de marzo, ambas derogadas por la actual Ley 13/2014, de 30 de octubre, de accesibilidad (DOGC 4 de noviembre de 2014, núm. 6742). Siguiendo la misma línea, la promoción del turismo se ejecuta mediante la Agencia Catalana de Turisme (ACT) creado en el 2010 donde tienen presencia la Generalitat de Catalunya, las cuatro diputaciones provinciales y la industria turística que engloba al sector hotelero, agencias de viajes, entre otros, a través de las Cámaras de Comercio.

Para continuar con el análisis del sector hotelero, la Tabla 5 muestra la ocupación en establecimientos hoteleros, que excluye a otras formas de alojamiento como los apartamentos, las pensiones, hostales, casas rurales y cámpings, desglosado en número de viajeros tanto nacionales como internacionales, el total de las pernoctaciones y el grado de ocupación por habitaciones expresado en tanto por ciento del año 2017. Estos datos son provisionales y las unidades están expresadas en miles. Así pues, se puede observar que el Valle de Arán con 226,7 mil viajeros y un total de 665,2 mil pernoctaciones y un grado de ocupación de 43,4% se encuentra muy debajo de

otras regiones como las tierras del Ebro y el resto de Lérida con 284 y 304 mil viajeros y con un grado de ocupación de 37,1% y 51,3%, respectivamente.

Tabla 5. Ocupación en establecimientos hoteleros, 2017.

Marcas turísticas	Viajeros	Pernoctaciones	Grado de ocupación por habitaciones (%)
Barcelona	8.070,70	20.616,50	78,7
Costa Brava	3.398,80	11.448,70	63,5
Costa Dorada	2.772,50	10.259,00	71,4
Costa Barcelona	3.688,30	10.934,30	72,8
Paisajes Barcelona	267,40	484,50	51
Pirineos	734,90	1.455,10	32,9
Tierras del Ebro	284,80	419,90	27,1
Tierras de Lérida	304,80	779,60	51,3
Valle de Arán	226,70	665,20	43,4
Cataluña	19.748,80	57.062,90	69

Fuente: Idescat.

A pesar del bajo grado de ocupación del Valle de Arán, su sector hotelero presentaba unos valores de rentabilidad bastante altos durante el mes de diciembre de 2017, tal como indica la Tabla 6 que recoge los indicadores de rentabilidad de la industria hotelera en Cataluña por marcas turísticas y categorías de establecimientos. Con respecto a la facturación media por habitación ocupada (ADR), el destino turístico que más destaca es el Valle de Arán con una cifra de 105,53€ ocupando la primera posición y por encima de núcleos como Barcelona o el resto de los Pirineos con una facturación media de 92,12 y 78,77€, respectivamente. En cuanto al indicador de los ingresos por habitación disponible (RevPAR), el Valle de Arán se situaba, en este caso en el segundo lugar con 41,41€, por detrás de Barcelona que tenía un valor de 48,76€.

En tercera posición se encontraba la Costa Dorada con un ingreso de media de 35,97€ y la región con la media más baja correspondía con las Tierras de Lérida que aportaba únicamente una media de ingresos de 14,18€. A pesar de que la variación interanual de la facturación media por habitación ocupada (ADR) del Valle de Arán aportaba una disminución de un -13,6%, fue la marca turística que experimentó el mayor aumento del indicador de los ingresos por habitación disponible (RevPAR) con una variación positiva del 23%, siguiéndole la Costa Brava con 21,6%. En contraposición, Barcelona y las Tierras del Ebro habían experimentado una variación negativa de los ingresos por habitación

disponible en torno a los (-22,5%) y (-20,7%), respectivamente. Por último, las categorías con índices estables en el conjunto de Cataluña son los de 3 y 1 estrella con una variación interanual del ADR de 6,4% y 17,9%, respectivamente, y del RevPAR un 16,5% y un 7,6%, respectivamente.

Tabla 6. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero catalán. Diciembre, 2017.

Categorías	Valor		Variación interanual (%)	
	ADR	RevPAR	ADR	RevPAR
Hoteles de 5 estrellas	190,51	78,11	-11,6	-30,1
Hoteles de 4 estrellas	90,93	43,46	-5,7	-14,4
Hoteles de 3 estrellas	67,53	36,25	6,4	16,5
Hoteles de 2 estrellas	51,15	20,6	-8,9	-20,1
Hoteles de 1 estrella	62,98	25,63	17,9	7,6
Marcas turísticas				
Barcelona	92,12	48,76	-8,2	-22,5
Costa Brava	68,56	24,74	17,9	21,6
Costa Dorada	84,49	35,97	-11,6	10,5
Costa Barcelona	63,28	27,88	1,3	4,3
Pirineos	78,77	23,32	3,3	7,2
Tierras de Lérida	49,79	14,18	9,4	19,8
Tierras del Ebro	60,85	16,74	-2,1	-20,7
Valle de Arán	105,53	41,41	-13,6	23

Fuente: Idescat.cat

4. GESTIÓN DEL PROYECTO

4.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

La localización geográfica del Hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas es en la estación invernal del pueblo de Baqueira-Beret, cuyas coordenadas son 42°41'57"N 0°56'48"E. La población está constituida por el núcleo urbano de Baqueira y el Puerto de Beret y pertenece al municipio del Alto Arán en la comarca catalana del Valle de Arán. La población permanente es de 94 habitantes que en temporada turística alta puede alcanzar entre 15.000 y 20.000 habitantes según la página oficial de turismo del Valle de Arán (www.visitvaldearan.com). Respecto al clima, De Semir i De Arquer (1973) indica en su guía cartográfica que la meteorología se caracteriza por ser más húmeda, fría, con mayores precipitaciones y con un promedio de días de nevadas de 56 días anuales de diciembre a marzo en invierno debido a su localización en la vertiente atlántica; mientras que en los meses de verano la temperatura es más suave llegando a alcanzar los 27C°.

En cuanto a la vegetación, “se hayan en la alta montaña bosques de abetos y pinos negros; en la parte media y baja, pinos silvestres, hayas y robles; destaca el prado natural del Puerto de Beret y frutas como la frambuesa, grosella, fresa y hierbas medicinales como la árnica, el trébol de agua, romero y tomillo” (De Semir i De Arquer, 1973). La fuente de ingreso de Baqueira-Beret es el sector terciario, denominado también sector de servicios, el cual se basa en la industria hotelera, la estación de esquí y de montaña considerada Centro de Interés Turístico Nacional, los comercios y la restauración. Uno de los factores de asentamiento de la empresa en Baqueira-Beret son las excelentes infraestructuras urbanas y servicios de *après-ski* que dispone con el fin de ofrecer la mejor experiencia y un servicio de alta calidad a los turistas que se hospedan en la localidad.

Además del esquí se pueden practicar también otras actividades como senderismo, raquetas de nieve y diferentes itinerarios desde el Puerto de Beret. Su núcleo residencial se caracteriza por situarse a pie de pistas englobando diferentes instalaciones destacando las que se citan a continuación extraídas de la revista turística Ski: Baqueira/Beret (1986): restaurantes y cafeterías como La Perdiu Blanca, Restaurante Ticolet, Restaurante Montgarri, Restaurante Multipropiedad, Restaurante Rocabela, Creperie Escornacrespki, Cafetería-restaurante Esquiró, Snack-bar La Granja, Cervecería snack-bar, Heidelberg o Pastelería Setó. En cuanto al ocio nocturno, destacan la discoteca Tiffany's, Tuc y Pub Pachá. Otros servicios presentes son supermercados, un centro comercial, estancos, librerías, farmacias, servicios bancarios, parques infantiles de nieve tanto en el área residencial como en la cota 1.800, servicios médicos, escuelas de esquí, circuito de esquí nórdico y alpino, guarda esquís, talleres de reparación, estadios de slalom para competiciones oficiales y privadas, comercios de alquiler de material de esquí y de montaña, servicio de helicóptero para excursiones panorámicas, restaurantes, bares y cafeterías en pistas y la oficina de turismo, entre otros.

Otro factor decisivo son las óptimas infraestructuras de transportes que existen para llegar al destino, ya que, se puede utilizar varios medios como, por ejemplo, el automóvil desde Tarragona, que está a 242 km por la A-27, N-240, continuando por la C-14, N-260 y la C-28; desde Barcelona, que está a 340 km, pasando por la A-2 hasta llegar a Lérida, se continúa por la N-230 dirección Francia hasta Vielha y se circula por la C-28 desde Vielha o desde Madrid por la A-2 dirección Madrid-Zaragoza-Lérida, después por la N-230 hasta Vielha y por la C-28. También se puede llegar en ferrocarril desde Lérida (184 km.), Pobl de Segur (96 km.), Toulouse (166 km.), Montrejeau (60 km.) y Luchon (66 km.) y después usar servicio de traslado en taxi o bus. Por último, los aeropuertos más cercanos se encuentran en Toulouse (166 km.), Lérida (174 km.), Zaragoza (290 km.) y Barcelona (350

km.) donde hay que realizar traslados utilizando coche, taxi o autobuses. Además de tener en cuenta los anteriores factores, se dispone también de una residencia familiar cerca de la calle Perimetrau con código postal 25598 a tan solo 3 minutos de los remontes de esquí y otros servicios.

Para la puesta en marcha del hotel de 32 habitaciones es necesario la compra del solar adyacente del edificio de unos 500 m² aproximadamente para la construcción del spa y la adecuación del jardín y realizar una inversión en la ampliación del edificio para albergar las 32 habitaciones y la adecuación de la fachada, ya que, el estilo arquitectónico que se quiere obtener es el de un chalet alpino tradicional como el de la fotografía 1, que se muestra más abajo. Respecto a la distribución resultante de las diferentes instalaciones, el alojamiento albergará una planta baja donde se ubican el comedor, restaurante y cafetería en el mismo espacio, la recepción, la sala de estar, las zonas nobles, los almacenes, entre otros espacios, en las dos plantas superiores se ubican las habitaciones y en las últimas dos plantas la residencia de las socias y su familia. En la parte trasera del alojamiento se ubican el jardín con entrada al restaurante-cafetería a través de la terraza y las instalaciones del Spa&Wellness, que están conectadas con el hotel a través del jardín. La superficie total del conjunto hotelero y las instalaciones del spa es de aproximadamente 2.000 m².

Fotografía 1. Diseño exterior del Hotel Chalet Monte Bello.



Fuente: www.myswitzerland.com

4.2. ACTIVIDAD Y OFERTA DE LA EMPRESA

La actividad económica principal de la empresa es ofrecer un servicio de alojamiento turístico de máxima calidad y seguro pero a la vez económico y confortable para las personas que quieren pasar su estancia en Baqueira-Beret. De este modo, el Hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas pone al alcance del cliente de 32 habitaciones que se encuentran distribuidas en 2 plantas, de las cuales 6 son habitaciones dobles de uso individual, 18 corresponden a estancias dobles y otras 8 habitaciones son cuádruples. Una característica diferenciadora del Hotel Chalet Monte Bello es que en sus servicios incluye la posibilidad del alojamiento de mascotas, en concreto, canes y gatos de razas pequeñas, así como, el acceso a las zonas comunes del hotel excepto en los baños públicos cumpliendo la normativa de estar siempre acompañados de sus dueños con correa y el uso del transportín propio para el alojamiento del animal.

Además también dispone de recepción las 24 horas, atención al cliente en varios idiomas como, por ejemplo, catalán, castellano, inglés, francés, alemán, ruso y japonés, información turística en recepción, wifi gratuito en todas las instalaciones con código de acceso y usuario por habitación, timbre en recepción, cámaras de seguridad en las zonas públicas, guarda equipaje, guarda esquís, servicio de lavandería, servicio de traslado, servicio de habitaciones y servicios e instalaciones aptos para minusválidos. En cuanto al servicio de restauración, el hotel ofrece a los clientes una sala que engloba el restaurante donde se prepara el desayuno buffet, un *show cooking* por la mañana, que consiste en preparar y cocinar la comida delante de los comensales, el servicio de cena a la carta y la cafetería. El espacio también incorpora una terraza que da al jardín trasero y a la entrada a las instalaciones del spa.

En cuanto a la oferta gastronómica, la cocina del hotel es, por un lado, de proximidad, es decir, incluye productos locales para que los clientes puedan disfrutar de la gastronomía local como la olla aranesa, que se basa en un guiso de judías y garbanzos cocidos al que se le añade un hueso de jamón, ternera y gallina; verduras del valle, paté aranés y lomo de ciervo condimentado con salsa; y del entorno con productos etiquetados con el distintivo de denominación de origen protegido (D.O.P) como la pera de Lérida o la mantequilla del Alto Urgel y Cerdaña. Así pues, la oferta del desayuno buffet amplia y variada de tipo continental, es decir, está compuesto por café, leche, chocolate a la taza, infusiones, bollería, tostadas, panecillos, pan de molde tostado, zumos de naranja, piña y melocotón, mantequilla, mermelada, miel, quesos suaves, charcutería, cereales, derivados lácteos, huevos fritos y cocidos, fruta de temporada y frescas de la zona.

Mientras que la oferta de la cena incluye platos ligeros y fáciles de digerir como cremas y verduras como platos principales, seguido de pescado o carne como segundos platos y los postres con un variado de frutas. Siguiendo en la misma línea, con tal de garantizar la plena satisfacción tanto del cliente que se hospeda en el alojamiento como el cliente externo y crear un producto turístico completo para superar las expectativas de tales clientes, el hotel ofrece un conjunto de actividades complementarias de *après-ski*, enfocadas en actividades de descanso, tratamientos y deportivas gracias a las instalaciones del Spa&Wellness del Hotel Chalet Monte Bello. En el centro del Spa&Wellness, los clientes podrán disfrutar de los siguientes tratamientos y espacios de descanso:

- La suite sensorial de estilo japonés denominada *Ukiyo*, cuyo significado literal es mundo flotante y hace referencia a un estilo de vida relajado y apartado de los problemas cotidianos. Así pues, esta suite ofrece a los clientes un masaje de 30 minutos con aceites aromáticos sobre un tatami que es un tapiz acolchado, inciensos japoneses y un baño de oro con sales de baño enriquecidas con oro puro, aceite de argán, aceite esencial de incienso y aceite de almendras para exfoliar la piel y rejuvenecerla.
- La suite *Narciso*, cuyo nombre deriva de la planta *Narcissus* que es una de las flores que se pueden encontrar en el Valle de Arán. Esta suite es estilo rústico y alpino en la que se ofrecen masajes de hierbas alpinas y piedras calientes de unos 60 minutos de duración y sauna finlandesa.
- Masaje relajante localizado con aceites aromáticos durante 60 minutos.
- Masaje de piernas de 30 minutos.
- Masaje facial de 30 minutos.
- Reflexología podal de 30 minutos.
- Masaje bajo ducha con agua a 38 °C de 30 minutos sobre una camilla con diferentes bálsamos.
- Masaje energético con piedras calientes de 60 minutos.
- Masaje energético con piedras frías de 60 minutos.
- Chocolaterapia de 60 minutos para hidratar la piel, combatir el estrés y nutrir la piel.
- *Peelings* corporales y faciales de chocolate, perlas, sal, azúcar, de café o miel de 30 minutos.
- Envolturas de aroma de lavanda para hacer frente al dolor muscular de 30 minutos.
- Hidromasajes que son terapias que se llevan a cabo mediante corrientes o chorros de agua a presión y con burbujeo de uva roja, chocolate, cava, leche o de aceites aromáticos.
- Peluquería con servicios de manicura y pedicura.

- El spa con piscina caliente, piscina fría, jacuzzi, ducha bitérmica, chorros de agua, cascadas y bancos de burbujas y la fuente de hielo.

Además de la gran variedad de masajes y tratamientos que se ofrecen en las instalaciones del spa, también se proporciona el servicio de gimnasio con múltiples máquinas para que los clientes entrenen su cuerpo y mente, clases dirigidas tanto acuáticas en las piscinas del spa como normales en áreas habilitadas en el gimnasio. Así pues, en la siguiente Tabla 7 se muestra los horarios de las diferentes clases dirigidas en el gimnasio que se ofrecen durante todo el año:

Tabla 7. Horarios de las clases dirigidas del Hotel Chalet Monte Bello.

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10.00-11.00	Pilates		Yoga	Fitness	Pilates	Fitness	Aquagym
11.00-12.00		Aeróbic		Aquagym		Yoga	
16.00-17.00	Aquagym	Yoga	Zumba			Aquagym	Pilates
17.00-18.00	Zumba	Zumba	Pilates	Aeróbic	Aeróbic	Zumba	Aquagym
18.00-19.00	Pilates	Pilates		Zumba	Yoga		Yoga

Fuente: elaboración propia.

Tal como se puede observar en la anterior Tabla 7, el horario de las instalaciones del gimnasio comienza a las 10h de la mañana hasta las 19h durante todo el año y sin interrupciones. Sin embargo, las clases dirigidas tienen un horario limitado, así pues, se puede observar que la mayor parte de las clases se ofrecen en los fines de semana debido a la mayor afluencia de clientes en esos días. Así pues, el inicio de las clases dirigidas comienza a las 10h de la mañana hasta las 13h para después iniciar otra vez a las 16h y finalizar a las 19h. Las actividades dirigidas que se ofrecen son aeróbic, zumba, pilates, yoga, entre otras. Mientras que los cuadros en color gris simbolizan que no se ofrecen clases guiadas durante ese horario.

4.3. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

En el presente apartado se va a concretar, el primer paso para la creación del negocio que consiste en la elección de la forma jurídica que va adoptar el negocio, las características principales y las ventajas para poder llevar a cabo los trámites relativos a la puesta en marcha del proyecto empresarial. Atendiendo a estas consideraciones, el número de socios se establece en dos personas, cuyas iniciales y apellidos son Rosa Rodríguez y Jesica Bellmont. Así pues, se ha acordado constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa, ya que se trata de una empresa familiar, que es una variante de la conocida Sociedad Limitada con la misma regulación pero con algunos aspectos diferenciales. A continuación, se describen las características de dicha forma jurídica, extraídas del portal CIRCE del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad:

- El número máximo de socios es de 5 personas físicas y la fiscalidad es un impuesto sobre sociedades.
- Los órganos sociales se basan en una Junta General de socios y un órgano de administración unipersonal o pluripersonal, que en este caso es pluripersonal.
- El capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado, cuyo valor mínimo a aportar es de 3.000€ y el máximo de 120.000€.
- El objeto social es genérico con tal de permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de la actividad empresarial sin tener que modificar los estatutos de la sociedad, también se da opción a los socios de desarrollar una actividad singular.
- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único, que es el (ID-CIRCE) seguido de las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o la abreviación “SLNE”.
- No es obligatorio la llevanza del libro registro de socios debido a su reducido número.
- Existen una serie de ventajas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial, los cuales se fundamentan en el aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades que correspondan a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución; el aplazamiento o fraccionamiento,

con garantías o sin de los valores derivados de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución y, en último lugar, la no obligación de realizar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cambio de las liquidaciones de los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.

La normativa estatal aplicada a dicha forma jurídica es la siguiente:

- R.D. 682/2003, por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática.
- Orden JUS/1445/2003, por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Orden ECO/1371/2003, por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE.
- Ley 24/2005 de reformas para el impulso de la productividad.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Ley 25/2011, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de Julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.

4.4. PROCESO DE CONSTITUCIÓN

El siguiente paso por realizar es la preparación de los trámites necesarios para la constitución y la puesta en marcha de la empresa, que va en función de la forma jurídica adoptada. De esta manera, los primeros pasos generales a realizar para la puesta en marcha de la Sociedad Limitada Nueva Empresa son los que se muestran a continuación:

En primer lugar, se realizan los trámites necesarios para la obtención de la denominación social de la Nueva Empresa en la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. En segundo lugar, se procede a la obtención de la

identificación fiscal en la Agencia Tributaria al mes siguiente a la fecha de constitución de la sociedad. En tercer lugar, es obligatorio llevar a cabo la firma de la escritura pública ante notario para la constitución de la sociedad que debe incluir la identidad de los socios, la voluntad de constituir la sociedad, las aportaciones que cada socio, las identidades de las personas que se encargan de la administración y representación social, el objeto social, la fecha de cierre del ejercicio social, el domicilio social, el capital social y aumentos del capital social, entre otros que se debe presentar en el Registro Mercantil con un plazo de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social. En último lugar, se procede a la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil de Lérida.

Atendiendo a los anteriores pasos genéricos, los trámites burocráticos para la puesta en marcha del proyecto empresarial se detallan en los siguientes puntos:

- Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores en la Agencia Tributaria (AEAT) que consiste en la declaración censal de inicio de actividad que han de presentar a efectos fiscales los socios.
- *Impuesto sobre Actividades Económicas*, que es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, que se realiza en la Agencia Tributaria.
- La legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios, Cuentas Anuales y el Libro-Registro de Actas en el Registro Mercantil Provincial tal como establece el artículo 27 del Código de Comercio.
- Licencia de actividad que hace referencia a las licencias de instalaciones y obras, licencias de actividad y de funcionamiento que lo otorga el Ayuntamiento del Alto Arán.
- El registro de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de Protección de Datos, ya que teniendo en cuenta que se trata de un alojamiento hotelero donde se crearán fichas personales de los clientes es obligatorio la gestión de datos de carácter personal para garantizar el derecho a la protección de tales datos.
- El registro de signos distintivos para su protección jurídica, que hacen referencia a la marca y logotipo de la empresa en la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- La *autorización de apertura* para cafeterías, restaurantes y establecimientos hoteleros en la Dirección General de Turismo de Cataluña.

Como el objeto de la actividad del proyecto empresarial es la prestación del servicio hotelero y servicio de spa, es necesaria la contratación de trabajadores, así pues, los trámites a seguir son los que se muestran a continuación:

- *Inscripción de la empresa* en la Tesorería General de la Seguridad Social antes del inicio de la contratación de trabajadores, cuya finalidad es asignar al empresario un número que corresponde al código de cuenta de cotización para su identificación y control de sus obligaciones.
- La afiliación de trabajadores para solicitar el número de afiliación (NAF) en la Tesorería General de la Seguridad Social.
- *Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social* en un plazo de hasta 60 días naturales anteriores al inicio de la relación laboral.
- *Alta de los contratos de trabajo* en el cual se lleva a cabo la legalización de los contratos de trabajo de los empleados por cuenta ajena que se hace, en este caso, por vía electrónica mediante la plataforma online del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato.
- *Comunicación de apertura del centro de trabajo* cuando se formalice la iniciación de la actividad a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral en la Consejería de Trabajo de Cataluña dentro de un plazo de 30 días siguientes a la apertura del centro de trabajo.
- Por último, se procede a la *obtención del calendario laboral* que ha de incluir el horario de trabajo de la empresa y la distribución anual de los días de trabajo, festivos, descansos semanales y entre jornadas, y otros días inhábiles, teniendo en cuenta la jornada máxima laboral legal pactada por el convenio colectivo de turismo de la provincia de Lérida. Este trámite se efectúa en la Tesorería General de la Seguridad Social y el plazo de elaboración es anual.

4.5. REQUISITOS TÉCNICOS DE LAS INSTALACIONES

Antes de explicar la distribución y los elementos de que se componen las diferentes instalaciones del establecimiento hotelero del Hotel Chalet Monte Bello es importante dedicar un apartado que ilustre los requisitos técnicos mínimos que han de cumplir todos los hoteles. De este modo, la normativa que se aplica a estos aspectos es la que figura en el Decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico, que expone los requisitos técnicos para hoteles, hoteles-apartamentos y pensiones. Así pues, el artículo 32 define las disposiciones específicas que deben tener los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas, que son las siguientes:

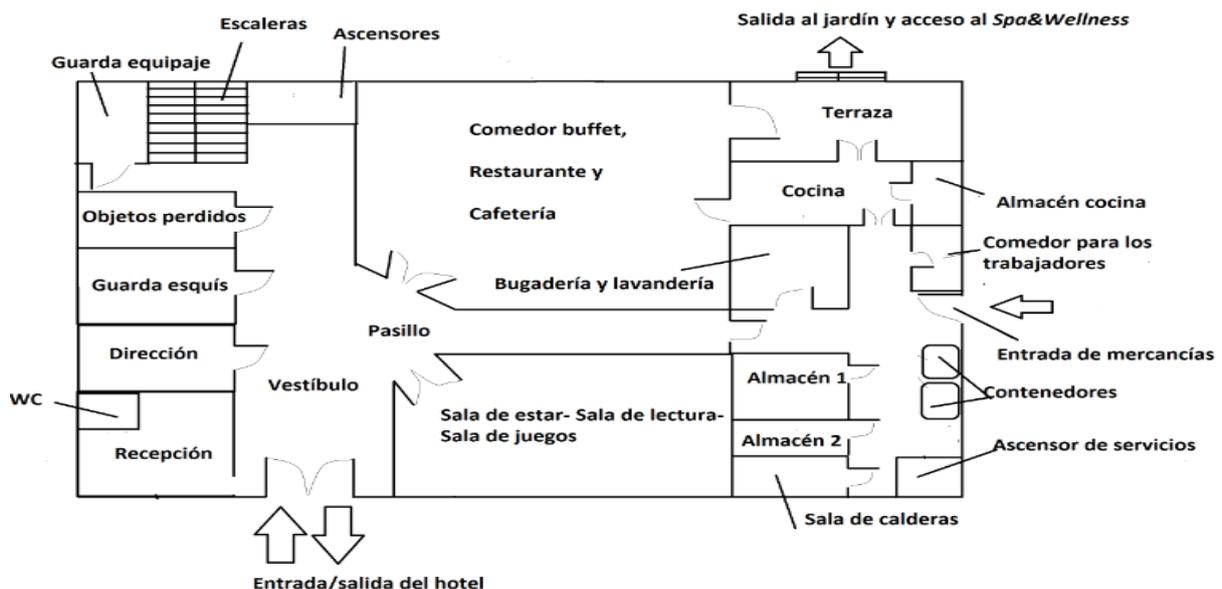
En primer lugar, todas las unidades de alojamiento han de tener obligatoriamente climatización, televisor, productos de higiene personal, en concreto, jabón de manos y jabón de ducha; servicio de habitaciones de 12h, servicio de caja fuerte, mobiliario auxiliar junto a la mesa y armario, una mesa, sillones o sillas en relación con el número de huéspedes y acceso abierto a internet. En cuanto a los metros cuadrados, la superficie mínima útiles de las habitaciones individuales ha de ser de 9 m², 15 m² para las dobles y 23,5 m² para las cuádruples. El número de habitaciones dobles mínimo tiene que ser de un 75% en todo el hotel. Las habitaciones de dos camas pueden ser ocupadas por tres o cuatro personas siempre que cada cama tenga una anchura mínima de 135 cm, un espacio libre de tránsito de 40 cm como mínimo y la ocupación de tres o cuatro huéspedes ha de ser siempre bajo petición de la persona usuaria. Siguiendo en la misma línea, la distribución de las habitaciones se puede reordenar sin disminuir los metros cuadrados y con 1,5 m² adicionales en el total de los elementos.

En segundo lugar, deben disponer un 75% de un baño grande con una superficie mínima de 4,5 m² y un 25% de baños pequeños con una superficie mínima de 3,5 m²; los baños de las habitaciones cuádruples han de tener una superficie mínima de 5,5 m² y, por último, deben tener ducha o bañera, lavamanos e inodoro. En último lugar, otros servicios mínimos son un servicio de lavandería, una entrada de servicio, ascensor de servicio a partir de tres niveles y ascensores a partir de tres niveles, las zonas comunes han de tener una superficie mínima de 2 m² por plaza de vestíbulos, servicios sanitarios en espacios comunes, servicio de desayuno; servicio de bar; servicio de comedor; información turística de la localidad y del entorno y una recepción con una superficie mínima de 10 m².

4.6. DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

En este apartado se expone la distribución y las dimensiones aproximadas de la planta baja y de las unidades de alojamiento del hotel. Así pues, como se puede observar en el siguiente plano, el acceso y la salida para los clientes y el personal se ubicarán en la zona delantera del hotel. La entrada estará compuesta por un vestíbulo de entre 60 y 80 m² aproximadamente. En el lado izquierdo se ubicarán la recepción, que abarca también el departamento de reservas y comercial, los lavabos públicos, despacho de dirección, la habitación de guarda esquís, una habitación para los objetos perdidos, el guarda equipaje, las escaleras y los ascensores, que se ubicarán al final del vestíbulo. En el centro del alojamiento se ubicará una sala que abarca el comedor buffet para los desayunos, el restaurante y una pequeña cafetería con acceso a la terraza. Al lado del comedor, se ubicará la sala de estar que también será la sala de juegos y de lectura compuesta por dos sofás, una mesa en el centro, un televisor con canales nacionales y extranjeros, una chimenea, estanterías de libros, revistas y prensa tanto nacional como extranjera y una mesa de billar. Por otro lado, en la parte derecha estarán ubicados la cocina, los almacenes, el ascensor de servicios, así como, la lavandería y la sala de las calderas. Respecto a las dimensiones, las superficies aproximadas del edificio hotelero y del jardín son de 1.500 m² y del spa unos 500 m².

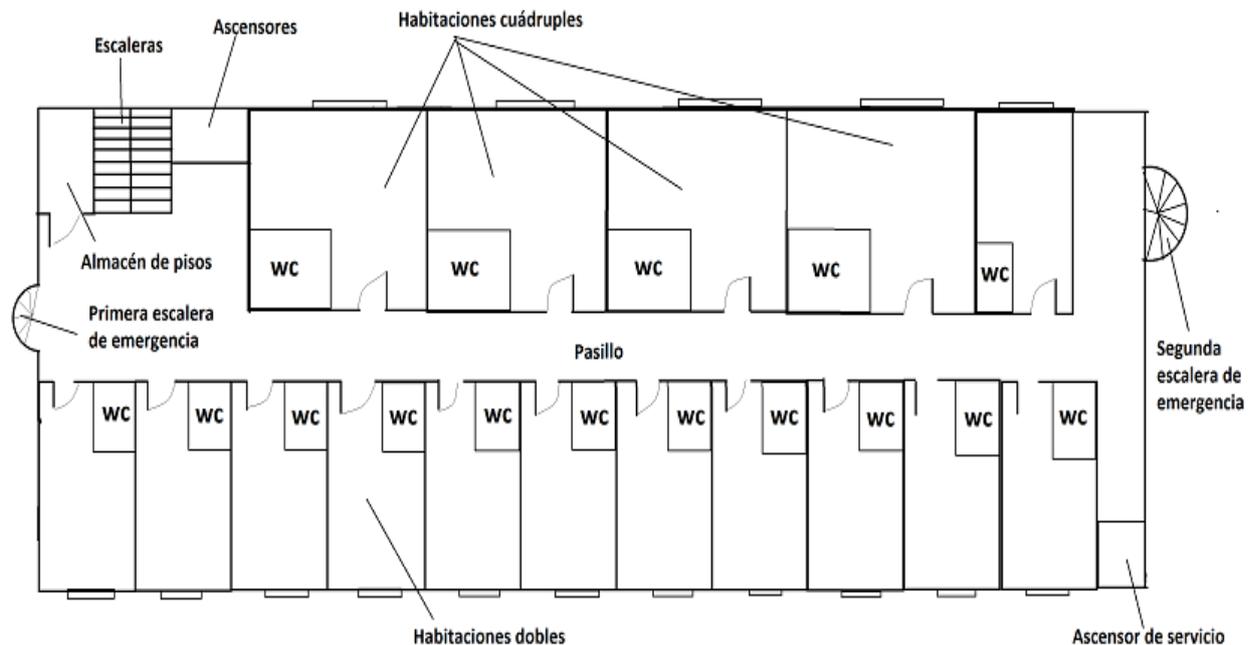
Plano 1. Distribución de la planta baja.



Fuente: elaboración propia.

A continuación, el siguiente plano muestra la distribución de las habitaciones en las dos plantas superiores. Se puede observar que la distribución de las escaleras y de los ascensores siempre será la misma en todas las plantas, sin embargo, el pequeño espacio que hay entre la pared y las escaleras se destinará para el almacén de pisos u otro material necesario para la preparación de las camas como, por ejemplo, toallas, sábanas, productos de limpieza, productos de higiene, entre otras cosas. En el caso de se produzca un incendio, movimiento sísmico o cualquier otra situación que conlleve la evacuación de los huéspedes y del personal, se instalarán escaleras de emergencia exteriores en forma de caracol al final de cada pasillo que conducirán al jardín y a las zonas verdes del establecimiento. Al final del pasillo, en la zona derecha estará el ascensor de servicios por el cual subirán las camareras de pisos con los carros desde la planta baja. Con respecto a las habitaciones, se dispondrá de 12 habitaciones dobles, de las cuales 3 serán dobles de uso individual, y 4 habitaciones cuádruples en ambas plantas, que sumarán un total de 32 habitaciones. En cuanto a la superficie, todas las habitaciones dobles tendrán 20 m², cuarto de baño con ducha, lavamanos, váter, toallas, espejos, productos de higiene personal, climatización, calefacción, teléfono y televisor. Mientras que las habitaciones cuádruples tendrán 30 m² y los mismos servicios anteriores añadiendo champú, dentífrico, enseres de afeitar y limpiador de zapatos.

Plano 2. Distribución de las habitaciones.



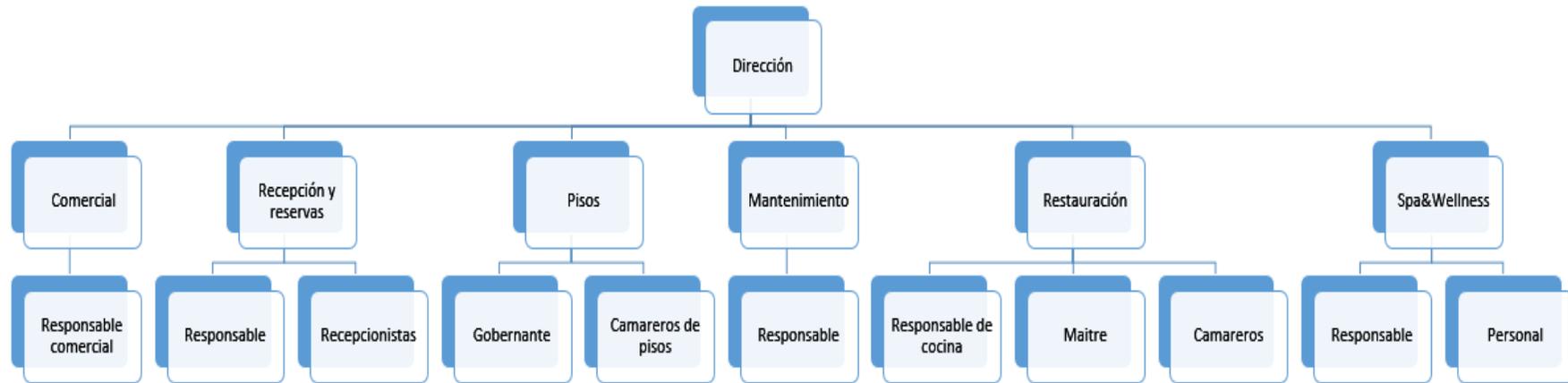
Fuente: elaboración propia.

4.7. RECURSOS HUMANOS

4.7.1. ORGANIGRAMA. ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN

La organización de los diferentes departamentos de la empresa hotelera Hotel Chalet Monte Bello se muestra en el siguiente organigrama. Tal como se puede observar la estructura organizativa está compuesta por una gerencia, que la integran las dos socias propietarias del alojamiento y que se subdivide en el departamento comercial. El resto de la organización se compone de cuatro departamentos operativos que son, en primer lugar, el alojamiento que está integrado, por un lado, de un responsable de recepción y reservas y tres recepcionistas; por otro lado, está formado por el departamento de pisos que está compuesto por un gobernante, cuatro camareros de pisos. En segundo lugar, el departamento de mantenimiento está integrado por el responsable técnico de mantenimiento tanto del establecimiento hotelero como de las instalaciones del spa. En tercer lugar, el departamento de restauración está compuesto por un responsable de cocina y un responsable de las partidas frías y calientes, dos cocineros ayudantes, el responsable de la sala o también llamado *maître* y dos camareros. Por último, el departamento del *Spa&Wellness* está integrado por un responsable de las instalaciones del spa, un masajista, un peluquero y un entrenador para las clases dirigidas en el gimnasio.

Gráfico 1. Organigrama del Hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas.



4.7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

A continuación, se describen las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo de cada departamento, que se deben desempeñar para la correcta y óptima realización del servicio. De esta manera, en el departamento de Gerencia, la primera socia desarrolla las funciones y responsabilidades de la preparación del presupuesto financiero anual de la empresa, la creación, el desarrollo y aplicación de los objetivos y estrategias financieras y de calidad tanto a corto, medio y largo plazo; la creación del plan de inversiones y políticas de mantenimiento y calidad; el desarrollo de funciones de administración y de pagos, así como, la convocación de reuniones interdepartamentales, aprobar la oferta de alimentación y bebidas de restauración y controlar que el resto de la plantilla cumpla sus funciones y las normas de comportamiento e higiene. Mientras que el otro miembro socio se responsabiliza de las funciones comerciales y de *marketing*, cuyas responsabilidades se basan en definir el plan de *marketing*, establecer la normativa tarifaria, descuentos, etc., así como elaborar campañas de promoción.

En el departamento de alojamiento, por un lado, el responsable de recepción y reservas ejerce las funciones de supervisar el *planning* de las reservas, registrar las reservaciones, atención telefónica, controlar y aplicar las acciones preventivas y correctivas a las circunstancias de *underbooking*, que hace referencia a la falta de venta de plazas, y *overbooking*, que es la venta de más plazas disponibles, así como, supervisar las entradas y salidas, gestionar de forma óptima las reclamaciones y quejas de los clientes y controlar el personal a su cargo. Por otro lado, los recepcionistas realizan el *check-in* y *check-out* de los clientes, la comprobación y verificación de los datos de entrada y salida, la atención telefónica, la gestión del correo electrónico y el control de las habitaciones para bloquear o liberar habitaciones.

A continuación, el gobernante tiene como obligación la supervisión del trabajo de la plantilla a su cargo, controlar la limpieza de las habitaciones, áreas comunes y áreas de servicio, la supervisión del estado de las instalaciones, ropa de cama, mobiliario y productos de higiene como los de bienvenida de las habitaciones, asegurar el aprovisionamiento de la lavandería, el control de la entrada y salida de ropa de cama y el desarrollo de los inventarios y la custodia de los objetos perdidos. Siguiendo en la misma línea, los camareros o camareras de pisos se encargan de la limpieza de las habitaciones, los pasillos y el spa, el cambio de la ropa de cama y supervisar el informe de control de las habitaciones.

En el departamento de mantenimiento, el responsable de servicios técnicos ha de elaborar el plan anual de mantenimiento, de la misma forma controla y registra los materiales del almacén, prioriza las reparaciones de los departamentos y repara y mantiene todas las instalaciones del complejo turístico. Respecto al departamento de restauración, las tareas del responsable de la sala también llamado *maitre* son supervisar el trabajo del personal a su cargo, controlar la preparación y montaje del buffet en el comedor, la terraza y la cafetería, estudiar e informar al responsable de cocina sobre las preferencias culinarias o alergias alimentarias de los clientes, entre otras funciones. En cuanto al responsable de cocina, entre sus funciones destacan el trabajo en equipo con gerencia y el *maitre* en la confección de la oferta de alimentos y bebidas, la preparación de los platos en función de las fichas técnicas, la organización y supervisión del personal a su cargo, la evaluación y estudio de los costes y, por último, el recibo de las mercancías en el economato evaluando la calidad, cantidad y peso de las materias primas.

Siguiendo en la misma línea, el responsable de las partidas se encarga de la preparación de las carnes y verduras, los cocineros ayudantes se encargan de cocinar, pelar y limpiar los utensilios de cocina y los camareros tienen como tareas cobrar a los clientes, preparar y adecuar las mesas y cubrirlas con manteles, servilletas, cubiertos, vajillas y adornos de mesa, tomar pedidos, servir la comida y la bebida, limpiar las mesas y ayudar en la sala. En cuanto al último departamento que es el *Spa&Wellness*, las funciones del responsable del spa son gestionar, organizar y comercializar los diferentes servicios y recursos del departamento, supervisar el personal a su cargo, realizar los inventarios del stock, trabaja en equipo con gerencia para establecer el mercado objetivo, la estrategia a seguir y la política de precios de los servicios que se prestan, instruye a los empleados en nuevas técnicas y herramientas para poder ofrecer un servicio óptimo al cliente, recibe y controla las mercancías y también colabora con gerencia en la definición de las acciones de marketing.

En cuanto al resto del personal del spa, estos son el masajista, cuyas funciones se basan en la atención al público, la realización de masajes, la supervisión del estado de los productos y las instalaciones del centro de trabajo; el peluquero que se dedica al cuidado y mantenimiento capilar de los clientes, así como, del control de estado de calidad de los productos, materiales e instalaciones de su puesto de trabajo. Por último, el entrenador del gimnasio tiene como tareas realizar las clases dirigidas, organizar, controlar y mantener en buen estado todas las instalaciones y materiales del spa.

4.7.3. CONTRATACIÓN LABORAL

Para la contratación laboral de los empleados, la cúpula directiva del establecimiento hotelero Monte Bello opta por formalizar dos tipos de contratos para la realización de las funciones propias de cada puesto de trabajo. Así pues, el primer modelo de contrato es de alta dirección para las dos socias de la empresa que se formaliza por escrito. Este tipo de contrato va dirigido especialmente a aquellos trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa y los vinculados a los objetivos de la misma con plena responsabilidad, cuyo horario laboral es de 8 horas diarias de lunes a viernes. El segundo modelo de contrato laboral es el indefinido ordinario a tiempo completo para el personal del departamento de alojamiento, mantenimiento, restauración y el departamento del spa. Este tipo de contrato no establece límites de tiempo en la prestación de los servicios, se formaliza por escrito y se establece una jornada laboral completa de 8 horas diarias.

Respecto a los horarios de la plantilla, los responsables de gerencia tienen una jornada laboral continua de 7h a 15h de lunes a viernes. El departamento de recepción y reservas y mantenimiento tienen estipulado el mismo horario pero con rotaciones de mañanas o tardes, mientras que el departamento de pisos tiene un horario de 8h a 16h. El recepcionista nocturno tiene un horario de 23h a 7h, los empleados del spa tienen jornada partida de 10h a 13h y 15h a 20h y los de restauración tienen un horario de 7h a 11h y de 19h a 23h. Cabe destacar que el convenio colectivo de hostelería y turismo de Lérida de 2014-2017, publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de Lérida establece una serie de derechos y deberes tanto para los empleados como para los empresarios. Así pues, los derechos y deberes de los empleados son descansos de 20 minutos cuando la jornada laboral es continuada y de una hora y media si es partida; descansos mínimos de 2 días sin interrupción; 30 días naturales de vacaciones preferiblemente del 1 de abril hasta el 31 de octubre.

Sin embargo, cuando las vacaciones coincidan con una incapacidad temporal que le imposibilite de disfrutar de sus vacaciones podrá hacerlo una vez que finalice su incapacidad siempre que no hayan transcurrido más de 18 meses a partir del final del año que se había originado la incapacidad. Además, se conceden licencias por matrimonio, accidentes o enfermedades de parientes, cambio de domicilio, exámenes y lactancia materna; horas extraordinarias. También tienen derecho a recibir la ropa de trabajo, un plus de transporte, alojamiento y nocturnidad, si es necesario. Así como, la percepción del cien por cien del salario en caso de accidente laboral, el derecho a la protección frente a los riesgos laborales, el cambio de departamento por maternidad, la formación profesional y

el deber de cumplir las medidas adoptadas de prevención de riesgos laborales, higiene y salud, entre otros.

Mientras que las obligaciones y derechos de la empresa son publicar un calendario de vacaciones y de fiestas no recuperables antes del 1 de enero o a los treinta días de su apertura de cada año; proporcionar a su personal los uniformes y la ropa de trabajo, así como, su conservación y limpieza; la contratación de un seguro de accidentes, individual o colectivo, para la plantilla que garantice la percepción de 16.500€ para los trabajadores para cubrir riesgos de muertes, accidentes o incapacidad permanente; adoptar medidas para la protección y vigilancia de la seguridad y salud de los trabajadores, el derecho de reciclaje profesional cuando es necesario realizar cambios tecnológicos en la empresa y tomar medidas sancionadoras cuando proceda, entre otros. A continuación Tabla (8), se exponen los niveles salariales brutos mensuales de los empleados en función de lo expuesto en el convenio colectivo de hostelería de Lérida del periodo 2014-2017:

Tabla 8. Niveles salariales.

Nivel 1	Responsable de recepción y reservas	1.652,90€
	Gobernante/a	1.652,90€
	Responsable de comedor o sala	1.652,90€
	Responsable de cocina y partida	1.652,90€
	Responsable de spa	1.652,90€
Nivel 2	Responsable de mantenimiento	1.451,30€
Nivel 3	Recepcionista	1.295,84€
	Recepcionista nocturno	1.295,84€+ plus de nocturnidad de 63,81€
	Camarero	1.295,84€
Nivel 4	Camarero/a de pisos	1.127,83€
	Masajista/ Animador turístico/ peluquero/a	1.127,83€

Fuente: convenio colectivo de hostelería de Lérida.

4.7.4. SUBCONTRATACIONES

Por un lado, se subcontratan los servicios de una gestoría de la localidad con el fin de llevar las gestiones de recursos humanos como la contratación laboral, la seguridad social de los empleados, la gestión de las nóminas y también temas fiscales. Por otro lado, también se subcontrata una empresa de lavandería de la región para la limpieza y el mantenimiento del material textil del departamento de pisos, restauración y spa que vendrán cada 3 días. De la misma manera, se subcontrata el sistema de vigilancia y se firma contratos con proveedores de la región del Valle de Arán de alimentación, material textil y productos de limpieza para el departamento de pisos, materiales de restauración, productos de spa y estética y software hotelero para el registro y reserva de huéspedes.

4.8. NIVEL DE TECNOLOGÍA APLICADO AL SERVICIO

Para el correcto y eficaz procedimiento del servicio del complejo hotelero, la dirección del Hotel Chalet Monte Bello contratará e instalará un conjunto de recursos tecnológicos en diferentes departamentos que lo requieran. Por un lado, se hará uso del software hotelero OfiHotel, que es un programa informático especializado en la actividad administrativa, directiva y comercial donde toda la información de los departamentos está enlazada entre sí. Este software incorpora diferentes módulos que son los siguientes: el módulo OfiReservas para la gestión de la lista de reservas; el módulo de recepción, que incluye OfiScan con el escáner y un software para el *check-in* y *check-out* de los clientes, el OfiLlaves para la creación de las llaves magnéticas, el OfiFactura para la realización de la facturación electrónica y el OfiVip para la gestión de la fidelización de los clientes, entre otras funciones; el módulo comercial, que abarca las funciones de OfiChannel para la gestión de los canales de venta, las funciones de marketing y el módulo de gestión del spa; el módulo OfiConta para la gestión de la contabilidad; el módulo OfiBarman para el departamento de restauración que sirve para ver qué tipo de pensión tiene el cliente, cobrar y realizar cargos directamente a la habitación, creación de fichas técnicas, entre otras funciones y el módulo de almacén para llevar un control de las existencias, el *stock* y otros materiales. Por otro lado, se instalarán cámaras de seguridad en la entrada tanto del hotel como del spa, en la recepción, en la entrada de las mercancías, en la terraza y en la sala de restauración para velar por la seguridad tanto de los clientes como para los empleados.

5. METODOLOGÍA

5.1. PLAN DE MARKETING

En el siguiente punto se lleva a cabo el plan de *marketing* del proyecto hotelero pero antes es fundamental definir los rasgos básicos de esta ciencia empresarial. El *marketing* es “la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente mejor que la competencia mediante una planificación de objetivos y estrategias a seguir con el fin de fidelizar al cliente o usuario para obtener una rentabilidad empresarial óptima” (Sainz de Vicuña, 2004). Así pues, el plan de *marketing* es, según el autor Sanz de la Tajada (1974), un documento escrito en el que mediante un conjunto de análisis se definen de forma estructurada los objetivos a lograr en un periodo de tiempo determinado, así como, los medios que se van a utilizar para ello. Cabe añadir que Kotler et. al. (2015) concluyen que para que sea eficaz ha de tener un enfoque anual, un análisis de la oferta y la demanda, así como, un estudio interno y externo de la empresa para definir y aplicar correctamente las estrategias y objetivos a lograr. De acuerdo con lo anterior, el presente plan de *marketing* incluye un análisis de la oferta y demanda del mercado, los objetivos, las estrategias, la política de precios, los canales de distribución y, por último, la descripción del flujo de prestación de servicio de la empresa.

5.1.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La competencia del proyecto hotelero Hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas son todas aquellas empresas turísticas que, además de ofrecer un servicio de alojamiento, también ofrecen a todos los clientes, consumidores y usuarios otros servicios complementarios. Estos servicios complementarios pueden ser la restauración o servicios de *après-ski* con actividades como compras, peluquería, centros deportivos, centros de spa y estética u otras experiencias que satisfagan las necesidades de los clientes con el fin de fidelizarlos para que vuelvan a repetir la estancia. De este modo, el mercado competitivo está constituido por hoteles, hoteles *chalets*, hoteles-apartamentos, pensiones, hostales, casas rurales, apartamentos de alquiler turístico y resorts tanto de la población de Baqueira-Beret como de sus alrededores. Sin embargo, como el plan de empresa presente se basa en la creación de un Hotel Chalet de 4 estrellas ubicado a 3 minutos de las pistas de esquí de Baqueira, en este apartado se detallan únicamente las características de la competencia directa, es decir,

aquellos alojamientos clasificados dentro del grupo de hoteles de 4 estrellas que se ubican a pie de pista. La lista de hoteles que se encuentran a pie de pistas es la siguiente:

- El Hotel AC Baqueira Ski Resort de 5 estrellas, que tiene 100 habitaciones y una tarifa estándar de a partir de 265€/noche.
- El Hotel Chalet Bassible By Silken de 4 estrellas, que dispone de 36 habitaciones y ofrece una tarifa estándar de a partir de 148,80€/noche.
- El Hotel Himalaia de 4 estrellas con 191 habitaciones y una tarifa básica de a partir de 64€/noche.
- El Hotel Meliá Royal Tanau de 5 estrellas, que dispone de 30 habitaciones y una tarifa estándar de a partir de 180€/noche.
- El Hotel Montarto de 4 estrellas con 143 habitaciones y un precio básico de 88€/noche.
- El Hotel Rafael By La Pleta de 5 estrellas con 71 habitaciones y una tarifa estándar de 175€/noche.
- El Hotel Tuc Blanc de 3 estrellas con 160 habitaciones y un precio estándar de 210€.
- El Hotel Val de Neu Gran Lujo de 5 estrellas con 120 habitaciones y a partir de 350€/noche.
- Hotel Val de Ruda de 4 estrellas con 35 habitaciones y un precio básico de 153€/noche.

Los servicios e instalaciones que presentan los hoteles de 4 estrellas en común son un espacio de restaurante, cafetería, desayuno buffet, pub, cocina catalana, aranesa e internacional destacando la alpina, inglesa y, en algunos casos, la japonesa. En cuanto a la sala de estar, disponen de un salón con televisión, un salón de lectura, recepción las 24 horas, atención al cliente en varios idiomas e información turística. Respecto a las habitaciones, éstas abarcan caja fuerte, cunas, calefacción, aire acondicionado, prensa gratuita, regalos de bienvenida, secador de pelo, albornoces, wifi gratuito, habitaciones para no fumadores, entre otros. En lo que hace referencia a las infraestructuras de los complejos hoteleros, destacan instalaciones como salas de negocio, garaje, acceso para minusválidos, ascensores, escaleras de emergencias, espacios exteriores con jardín, spa con carta de masajes amplia, gimnasio, jacuzzi, tiendas, solárium y piscina exterior con hidromasaje, lavandería, tintorería, oferta *après-ski* como pistas de tenis, pádel, animación infantil, rutas de cicloturismo y alquiler de bicicletas.

A continuación, se hace un análisis de la oferta de los alojamientos de 4 estrellas mencionados con anterioridad:

El Hotel Chalet Bassible by Silken

Este alojamiento es propiedad de la cadena hotelera española Silken fundada en 1995, que tiene un total de 33 hoteles en 23 destinos diferentes. El elemento diferenciador e identificativo de esta cadena es el diseño único de cada uno de sus hoteles creando un estilo propio con mucha personalidad y carácter. Uno de sus hoteles es el Chalet Bassible, un moderno chalet alpino, que se ubica en la carretera de Beret a 2,2km del centro de la población, concretamente en la llamada cota 1700 y a 200 metros de los remontes de Esquirós. El edificio se distribuye en cuatro plantas con 36 habitaciones, que se clasifican en habitaciones dobles con 2 camas individuales desde 140,80€ o con 3 camas individuales desde 246,40€ la estancia y habitación. Respecto a la tipología de cliente, el segmento al que va dirigido es al de las parejas y deportistas principalmente. Además de ofrecer todos los servicios básicos anteriormente mencionados, incluye también el traslado gratuito a las pistas de esquí, aparcamiento con reserva previa y con un coste diario de 15€, la entrada de mascotas no está permitida y la atención al cliente está disponible en tres idiomas: castellano, inglés y francés. Respecto al tipo de régimen hotelero, el hotel ofrece alojamiento, alojamiento y desayuno incluido y media pensión que incluye la cena. Por último, el horario de la entrada es a partir de las 14h y de la salida es de las 8h hasta las 12h.

Hotel Himalaia Baqueira

Pertenece a la cadena hotelera española Sercotel Hotels, que fue fundada en 1994 y que abarca 180 hoteles en 127 destinos repartidos en países como España, Andorra, Italia, Colombia o Ecuador. La empresa posee tres marcas de mercado como, por ejemplo, First Class Collection, Comfort Collection y Deluxe Collection. A esta última marca pertenece el Hotel Himalaia que se caracteriza por su estilo arquitectónico clásico y elegante combinado con la comodidad de un hotel de montaña. El establecimiento está ubicado al lado de la nueva telecabina del Valle de la Ruda con un acceso directo a la zona esquiable y pone a disposición de los clientes 141 habitaciones distribuidas en 7 plantas de las cuales 112 son estándar dobles, 21 dúplex, 4 junior Suites y 4 habitaciones adaptadas para el segmento de viajeros minusválidos desde 64,09€. El hotel ofrece régimen de alojamiento, alojamiento con desayuno y media pensión con la cena incluida. Entre sus ofertas destacan los descuentos del 30%, 25% y 20% y los precios de las habitaciones pueden variar de los 64 y 250€.

Por último, entre los servicios que ofrece destacan el spa con baño turco, bañera con hidromasaje y sauna, que son de pago; la entrada y alojamiento de mascotas no está permitida, tiendas en el establecimiento, el servicio de limpiabotas, habitaciones insonorizadas, actividades como ciclismo o senderismo y sala de reunión para el segmento profesional o de negocios.

Hotel Montarto

El hotel se sitúa en la carretera Bonagua-Baqueira a 1,9km del centro y muy cerca de los remontes. El alojamiento ofrece 143 habitaciones repartidas en 5 plantas de las cuales dispone de habitaciones dobles, individuales, dobles comunicadas, habitaciones dobles más una cama supletoria, habitaciones cuádruples, habitaciones cuádruples vip y una suite junior cuyos precios pueden variar de los 88 hasta los 500€ dependiendo de la temporada turística. Respecto al régimen hotelero, el hotel ofrece alojamiento con el desayuno incluido o media pensión. En cuanto a las ofertas y promociones, en su página web oficial solo se ha encontrado una oferta para la temporada de invierno que consiste en una comida sin cargos en las pistas de esquí si se reserva una estancia superior a cuatro días a través de la página web y en media pensión desde 84€.

Hotel Chalet Val de Ruda

El Hotel Chalet Val de Ruda, que se ubica a 2 km de la estación de esquí de Baqueira Beret y a 4,1 km del museo PyrenMuseu, fue galardonado como el mejor hotel boutique de esquí de España en el año 2015 por World Ski Awards. Respecto a la tipología de habitaciones, el hotel ofrece cuatro diferentes estilos de estancias como la habitación doble, la triple, la familiar y la junior suite que incluyen amenities, calefacción, aire acondicionado y wifi, entre otros productos y servicios. En cuanto a las tarifas, el rango del precio puede variar desde los 153€ para la habitación individual, para una sola persona y una estancia en régimen de alojamiento y desayuno incluido a unos 765€ para una estancia de 5 días en temporada alta. Siguiendo en la misma línea, la oferta que ofrece el hotel es una tarifa de cancelación totalmente gratuita si se reserva mediante la página web oficial desde 117€. El tipo de régimen que ofrece el Hotel Chalet Val de Ruda es alojamiento con desayuno incluido y media pensión con menú a la carta. La tipología de cliente al que está destinado es exclusivamente a familias con niños, grupos de amigos, parejas y deportistas, ya que, todas las

instalaciones que ofrece están adecuadas para este segmento, mientras que no ofrece sala de reunión para el segmento de negocios como el hotel Himalaia y no admite animales de compañía.

Además de describir las características, es igual de fundamental concretar los diferentes canales de comercialización de los cuales hacen uso para vender sus servicios y productos a su mercado potencial. Por lo tanto, los medios que contratan son las agencias de viajes como, por ejemplo, Viajes el Corte Inglés, Viajes Baqueira, o *esquiades.com*. En lo que hace referencia a las exposiciones y ferias de turismo en las que están presentes, destaca el *Ski & Snowboard* de Londres donde el patronato de turismo del Valle de Arán promociona el sector hotelero y turístico de esquí. De igual manera, comercializan sus servicios a través de sus respectivas páginas webs oficiales y en buscadores como *TripAdvisor*, *Booking.com* o *Expedia* con precios más reducidos. No obstante, también utilizan las redes sociales como *Twitter*, *Facebook* o *Instagram*, principalmente, con el objeto de promocionar sus ofertas de modo más cercano al cliente.

5.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y TEMPORADA TURÍSTICA

De acuerdo con Font-Garolera (2012), el cliente de hotel de esquí y de montaña se distingue por pertenecer a la clase media y nivel cultural medio alto procedente de zonas urbanas, cuyos valores se identifican con la vivencia de experiencias diversas. Por este motivo se trata de un “cliente policonsumidor” (Font-Garolera, 2012.), ya que, atendiendo a estas consideraciones, durante su estancia de uno o dos días puede realizar actividades de esquí, senderismo, visitar centros culturales y museos, centros de *Spa&Wellness* o centros comerciales. Cabe destacar también que el perfil del huésped es conocedor de los derechos del consumidor, presenta niveles altos de exigencia en cuanto a seguridad de los servicios y productos, además del cumplimiento de los códigos y normativas sociales y ambientales por parte de los establecimientos hoteleros. Como apunta Canalis (2016), los clientes internacionales que se alojan en establecimientos hoteleros en Baqueira-Beret provienen de mercados emisores como Francia, especialmente la región limítrofe con Cataluña, Reino Unido, Alemania y Países Nórdicos, en menor medida.

Cabe destacar que ha habido un auge de clientes de origen nipón, ya que durante la temporada de nieve de 2016/2017, aproximadamente 20.000 esquiadores japoneses se instalaron en Baqueira a través de un touroperador de su país especializado en turismo de interior y de montaña. En cuanto a clientes nacionales, destacan los huéspedes catalanes provenientes de áreas costeras y urbanas,

pero también aquellos cuya residencia habitual se localiza en Valencia, Madrid y Aragón. En cuanto a la tipología, los grupos de clientes predominantes son las familias con niños, grupos de amigos y deportistas. De esta manera, el plan de empresa se enfoca al cliente familiar, grupos de amigos y deportistas con la finalidad de proporcionar los servicios y productos adaptados a cada tipo de segmento.

Respecto a la temporada turística, se ha llevado a cabo la comparación de distintas páginas web como www.multibaqueira.com y www.baqueira.es para establecer la clasificación de las temporadas en Baqueira-Beret, tanto la de invierno como la de verano. Por un lado, en consecuencia a la alta especialización en productos turísticos deportivos de nieve y montaña, se puede concretar que la temporada alta de invierno abarca los meses de diciembre hasta marzo pudiendo alargarla hasta abril que es cuando se pueden realizar actividades de esquí y de nieve, además de senderismo y ciclismo. Mientras que la temporada alta de verano se sitúa en los meses de julio y agosto gracias a la promoción de deportes como la escalada o la puesta en valor de rutas de enoturismo y experiencias gastronómicas. Por otro lado, la temporada media coincide con los meses de mayo y septiembre; y los meses de octubre y noviembre configuran la temporada baja. Cabe destacar que los fines de semana y los periodos vacacionales escolares como la Semana Santa también se consideran como temporada alta con una ocupación hotelera de entre un 70% y un 80%. Por ello, el presente plan de negocio adopta las anteriores temporadas turísticas para la definición de la política de precios.

5.1.3. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

La filosofía del Hotel Chalet Monte Bello se enfoca en las personas, la comunidad y la sostenibilidad que configuran el centro de los valores corporativos de la empresa. Los objetivos que plantea el hotel son garantizar el bienestar de los clientes internos y externos proporcionando siempre el mejor servicio y comodidad. Por ello, el alojamiento se compromete a desarrollar y seguir un negocio responsable y comprometido con una Responsabilidad Corporativa que se centra en el entorno, la comunidad y el equipo humano. En primer lugar, respecto al entorno, los valores se basan en lograr un óptimo rendimiento y centrar los esfuerzos para que la actividad empresarial sea mínima en el medio ambiente. En segundo lugar, en cuanto a la comunidad, la filosofía y valores corporativos tienen como orientación la puesta en valor del patrimonio cultural e histórico de la comunidad local y de su entorno a través de la contribución al progreso económico priorizando la compra de productos

locales con el objeto de satisfacer las necesidades, bienestar económico y social de la población local. Cabe destacar que la visión de la Responsabilidad Social Corporativa del Hotel Chalet Monte Bello apuesta por la creación de empleo local, el crecimiento profesional de los más jóvenes y la participación en proyectos sociales, ya que aporta valor ético y moral a la empresa.

En tercer lugar, para la empresa su equipo humano es fundamental, ya que, sin una plantilla bien formada y satisfecha con su puesto de trabajo el servicio ofrecido no podrá ser excelente. Por ello, los valores se determinan en asegurar un trato digno a todo el personal, desarrollar planes de carrera exitosos que favorezcan la igualdad de oportunidades y contar con una política de compensación equitativa. En cuarto lugar, la misión principal del Hotel Chalet Monte Bello es ser la primera opción de los clientes cuando su intención es visitar y disfrutar del entorno tanto de Baqueira-Beret como del resto de la comarca del Valle de Arán. De modo que la cultura corporativa está orientada a ofrecer una estancia cálida y cercana al cliente, así como también, mejorar su bienestar físico y mental con las instalaciones y los productos del *Spa&Wellness*, apoyar el desarrollo económico y social de la comunidad local, tener presente la satisfacción y el bienestar de toda la plantilla de la empresa, establecer buenas relaciones con los proveedores y agentes de interés y, por último, conseguir una buena reputación y posición en el mercado.

5.1.4. ESLOGAN DE LA EMPRESA

El eslogan del Hotel Chalet Monte Bello es “Compromiso. Bienestar y diversión”, que define en tres palabras sencillas la esencia de la filosofía corporativa de la empresa hotelera. En primer lugar, se ha escogido “Compromiso” porque ilustra el esfuerzo y el trabajo de todo el equipo humano de la organización para involucrarse con el cliente, la comunidad local y la sostenibilidad medioambiental. En segundo lugar, “Bienestar” define la seguridad y comodidad que se quiere ofrecer a los clientes desde el primer momento que realizan la reserva, dar una excelente atención al cliente para superar las expectativas y gestionar adecuadamente las quejas y propuestas para la posterior toma de decisiones. Así como, ofrecer tanto al cliente una serie de servicios y productos para cuidar su bienestar físico y mental gracias a las instalaciones del spa y gimnasio para que su estancia sea completa y satisfacer de esta forma sus necesidades de confort. En último lugar, la tercera palabra por la cual se ha decidido es “Diversión”, ya que, el hotel ofrece un conjunto de experiencias de ocio inolvidables para todas las edades ya sea en familia, con amigos y amigas o en pareja con el fin de que puedan disfrutar de la naturaleza y de las instalaciones del complejo hotelero.

5.1.5. MARCA DE LA EMPRESA

Respecto a la marca del alojamiento, esta se orienta hacia el mercado de gama media cuya seña de identidad se basa en la profesionalidad del servicio, la confianza, una dualidad entre la elegancia propia de un establecimiento de lujo y la naturalidad, así como, el arte rústico plasmado en la estética de las instalaciones. Vinculado con el concepto, el logotipo del hotel se puede observar en la siguiente imagen que ilustra de forma fidedigna la filosofía y marca del negocio. Así pues, el logo está compuesto por una imagen de fondo que corresponde a una montaña y sobre ella hay una marca de agua verde que simboliza la comodidad, libertad y seguridad que se pretende transmitir a los clientes y debajo está escrito el nombre de la empresa y las correspondiente categoría del establecimiento.

Imagen 1. Logotipo de la empresa



Fuente: elaboración propia

5.1.6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En este apartado se lleva a cabo el análisis DAFO, que según el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España, es un instrumento empresarial para poder llevar a cabo un estudio del entorno y realidad de la compañía con el objetivo de definir una serie de estrategias y objetivos para conseguir la consolidación de la empresa en el mercado actual, fidelizar a los clientes potenciales y lograr la rentabilidad del proyecto hotelero. Este análisis se divide en dos partes: el análisis interno que hace referencia a las fortalezas y debilidades y el análisis externo que se concreta con las amenazas y oportunidades representadas en una matriz donde se muestran los contenidos de los cuatro factores. De acuerdo con lo anterior, la matriz DAFO es la siguiente (Tabla 9):

Tabla 9. Matriz DAFO

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrada nueva al mercado hotelero. -Poca experiencia en el sector hotelero. -Desconocimiento de las estrategias de márketing y financieras de la competencia. -Dimensión reducida del establecimiento, ya que, solo dispone de 32 habitaciones. -Capital financiero ajustado. -Marca y eslogan del hotel poco conocido a nivel nacional e internacional. -Inversiones elevadas en construcción. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contexto político catalán actual. -Cambio climático que afecta a la temporada. -Condiciones sísmicas en la zona. -Escasas vías de transporte público. -Competencia con alta experiencia en el sector hotelero, con servicios especializados y precios competitivos. -Auge de productos sustitutivos con precios más económicos. -Gran poder de negociación de los canales de comercialización.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personal con alta formación. -Recepcionistas con conocimientos informáticos de los programas e idiomas (inglés, francés, alemán, catalán, español, y japonés). -Desayuno buffet con comida regional e internacional. -Instalaciones y accesos para minusválidos. -Uso de fuentes de energías renovables y sostenibles. -Oferta de ocio como spa, gimnasio, actividades lúdicas. -Permite la entrada de mascotas. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localización estratégica a pie de pistas de esquí. -A 5 minutos del centro urbano. Ayudas y soporte financieras del Estado. -Estación invernal declarada Centro de Interés Turístico Nacional. -Estación de esquí con más de 150km esquiabiles. -Entorno natural y paisajístico único. -Gran oferta de après-ski. -Gran oferta de restauración.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el anterior diagnóstico de la situación, la tipología de objetivos que se fijan en el presente plan de empresa son, en primer lugar, los objetivos de fidelización que consisten en fidelizar a los clientes potenciales mediante cheques regalos, bonos, un descuento de un 5% para la entrada al spa para los huéspedes, tarjetas de puntos para miembros socios que se podrán canjear por regalos y descuento para el spa o pernотaciones en el hotel. En segundo lugar, los objetivos de cartera de clientes que se basan, por un lado, en atraer y ampliar la demanda del Hotel Chalet Monte Bello mediante la publicidad con anuncios en lugares estratégicos a bajo coste, personalizar el servicio y el trato a los clientes, diversificar la oferta de productos y servicios y, por otro lado, establecer relaciones estables y de confianza con los agentes de interés como los proveedores, las empresas de comercialización, la comunidad local, las entidades financieras, el sector hotelero de la región y otras instituciones.

En tercer lugar, los objetivos cuantitativos consisten en un incremento interanual aproximado de los ingresos por habitación disponible (RevPAR) de entre un 15% y un 20%. De la misma forma, se concentrarán los esfuerzos en alcanzar un aumento anual de un 15% en el grado de ocupación y una disminución de los costes de entre un 10% y un 15%. En cuarto lugar, los objetivos de precios, que se basan en la aplicación de precios competitivos para la demanda y, a la vez, rentable para la empresa basándose en los precios de la competencia. En quinto lugar, los objetivos de servicio, que se basan en la especialización y diversificación de los productos y servicios ofrecidos para cada tipo de segmento de mercado del hotel, que en este caso, son las familias con niños, parejas y grupos de amigos y, por último, los deportistas. En último lugar, objetivos de comunicación y distribución que consisten en la creación de un canal directo y la contratación de canales indirectos y el uso de las redes sociales para comercializar los servicios del hotel.

Respecto a las estrategias, en primer lugar, se llevará a cabo una estrategia defensiva que consisten en llevar a cabo acciones de márketing en diferentes medios, tanto escritos como visuales, para dar a conocer la marca, la contratación de canales indirectos de comercialización, aumentar las reservas a través de la página web oficial y, por último, el desarrollo de acciones de fidelización. En último lugar, se llevará a cabo una estrategia de focalización mediante la diversificación de la oferta y la personalización de la atención al cliente. A este respecto, para el segmento familiar se ofrecen, el alojamiento de mascotas y actividades deportivas, mientras que los productos y servicios alternativos para el segmento de amigos, parejas y deportistas son los productos gastronómicos de la región, los tratamientos y clases del spa, servicios de guardaesquí, entre otros.

5.1.7. POLÍTICA DE PRECIOS

El desarrollo de la política de precios del Hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas se basa en determinar una tarifa óptima para cada tipo de habitación y servicios a través del análisis de mercado que se ha realizado con anterioridad para atraer a la demanda sin disminuir la rentabilidad. De esta forma, en las Tablas 10, 11 y 12 se exponen las tarifas estándares de las habitaciones. Estas son por persona, temporada turística, tipo de pensión, y una noche de pernoctación, que se han establecido en función de la categoría del hotel, la ubicación geográfica, la tipología de habitaciones, la tipología de clientes y los objetivos y estrategias establecidos.

Tabla 10. Tarifas de las habitaciones dobles de uso individual.

Temporada/Régimen	Alojamiento y desayuno	Media pensión
Temporada Alta	205,50€	220€
Temporada Media	145,75€	180€
Temporada Baja	110,50€	165€

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Tarifas de las habitaciones dobles.

Temporada/Régimen	Alojamiento y desayuno	Media pensión
Temporada Alta	285,80€	300,80€
Temporada Media	250,80€	275,80€
Temporada Baja	150,80€	225,80€

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Tarifas de las habitaciones cuádruples.

Temporada/Régimen	Alojamiento y desayuno	Media pensión
Temporada Alta	400,80€	425,80€
Temporada Media	350,80€	375,80€
Temporada Baja	305,80€	325,80€

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los servicios complementarios de alojamiento, el precio de entrada y alojamiento de mascotas son de 20€, el wifi es gratuito en todas las instalaciones del complejo hotelero, el servicio de lavandería es de 15€, el servicio de traslado tiene un precio de 7,80€ y el servicio de habitaciones tiene un coste total de 5€, que se añaden a la tarifa base de la habitación.

En cuanto al servicio de restauración, tanto los clientes que se hospedan como clientes externos al hotel tienen el derecho de tomar el servicio de desayuno buffet, el servicio de cena a la carta y el servicio de cafetería sin que la contratación figure en la reserva. De esta forma, el precio del desayuno buffet de cara al público es 6,50€ por persona adulta y 3,50€ para los niños menores de doce años y el precio del servicio de cena a la carta para los días de entre semana es de 25,75€ para los adultos y para los niños es de 15,95€ y para los fines de semana es de 30,75€ para los adultos y para los niños es de 22,75€. Respecto a las instalaciones del spa y gimnasio, la entrada para los huéspedes es gratuita y para los clientes externos el precio es de 15€. Sin embargo, los tratamientos estéticos, los masajes, las clases dirigidas, las excursiones de senderismo y las clases de esquí y snowboard son de pago para todos los usuarios.

Así pues, las tarifas de venta al público de los masajes y tratamientos estéticos y de salud, sin la aplicación de ningún tipo de descuento, son de 150€ para las suites sensoriales; 35€ para el masaje relajante localizado; 30€ para el masaje de piernas; 35€ para el masaje facial; 40€ para la reflexología podal, el masaje bajo la ducha, el masaje energético con piedras calientes, así como, el masaje energético con piedras frías y la chocolaterapia; 25€ para el *peeling* corporal y facial; 28€ para las envolturas de aroma de lavanda y 40€ para los hidromasajes. En cuanto al servicio de peluquería, el precio del lavado y corte es de 14€, el tinte son 17€ y la pedicura y la manicura tienen un precio de 11€. En referencia a las clases lúdicas y deportivas como zumba, pilates, yoga, aquagym, entre otras actividades, que son dirigidas por un entrenador o entrenadora en el espacio del gimnasio habilitado para ello y con un horario establecido tienen un precio básico de venta al público, sin la aplicación de ningún descuento, de 50€.

5.1.8. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD

Con la finalidad de optimizar las ventas y llegar a un mayor número de clientes potenciales y posibles clientes, la gerencia de la empresa decide hacer uso de una serie de canales de distribución y acciones publicitarias en varios medios. En cuanto a los canales de distribución, según los autores Kotler et.al. (2015), estos pueden describirse por el número de niveles, es decir, cada conjunto de actividades para acercar el servicio al cliente final componen un tipo de nivel. Así pues, el Hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas hace uso, por una parte, de un canal de distribución directo, que es aquel canal que no presenta nivel de intermediación, ya que, la empresa comercializa de forma

directa con el consumidor final. En este caso, el canal directo es la propia página web del establecimiento, denominada www.hcmontebello.com, que a través de la cual los clientes podrán ver el tipo de habitaciones que se ofrece, las tarifas, las ofertas y descuentos, los servicios que se ofrecen y los datos de contactos.

Las personas interesadas en reservar podrán llamar a los números de teléfonos que aparecen en la página web. El número de contacto de recepción y reservas es 973015280 y el del spa es 973788895. Los usuarios también podrán contactar mediante el correo electrónico para la atención al cliente que es info@montebello.com. Para aumentar las reservas, la dirección firmará contratos con empresas intermediarias, como agencias de viajes y buscadores online. Algunas de estas empresas son viajes.baqueira.es, Halcón Viajes, Booking.com y TripAdvisor, entre otros. En dichos contratos figurarán el valor de comisión que la empresa deberá pagar a las agencias de viajes y otras empresas de distribución y comercialización. De esta forma, el Hotel Chalet Monte Bello negociará un 5% de comisión para las agencias de viajes y TripAdvisor y un 18% para Booking.com.

Respecto a las acciones publicitarias, la dirección realizará publicaciones de anuncios en varios medios tanto escritos como audiovisuales como, por ejemplo, en la revista “Viajar” y folletos turísticos de oficinas de turismo regionales. También se hará uso del posicionamiento en buscadores online como google y de las redes sociales como *Facebook, Instagram, Twitter* y *YouTube* donde se publicarán videos promocionales, nuevas ofertas y descuentos. Atendiendo a estas consideraciones, en la Tabla 13 se muestra de forma más visual los gastos anuales aproximados de las diferentes acciones de marketing durante los cinco primeros años de apertura del establecimiento.

Tabla 13. Costes anuales de comercialización y publicitarios.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web oficial	4.100€	820€	820€	820€	820€
Revista especializada “Viajar”	2.950€	3.450€	5.100€	5.800€	5.800€
Posicionamiento SEO	3.600€	4.750€	5.250€	8.000€	12.000€
Redes Sociales	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Videos promocionales en redes sociales	2.000€	2.700€	3.100€	3.100€	3.100€
Folletos y guías turísticas	4.000€	5.200€	5.200€	5.200€	5.200€
Total	16.650€	16.920€	19.570€	22.920€	26.920€

Fuente: elaboración propia a partir de www.oblicua.es

Cabe destacar que durante el año 0 durante la puesta en marcha del hotel los gastos son los mismos que en el año 1. A partir del segundo año los gastos publicitarios van aumentando. A continuación, se ilustran el importe de cada acción publicitaria. En primer lugar, los costes de diseño y creación de la página web corporativa del Hotel Chalet Monte Bello son de 4.100€, que incluye alta en los principales buscadores, multilingües, portal de reservas, soporte, mantenimiento y otras funciones. La página web tiene un mantenimiento anual de 820€. En segundo lugar, los anuncios en la revista “Viajar” presentan una cuota anual de 2.950 durante el primer año que va aumentando en función del modelo de anuncio hasta los 5.800€ en el quinto año. En tercer lugar, el posicionamiento *Search Engine Optimization* (SEO), que se basa en un conjunto de herramientas técnicas para aparecer en la primera posición en los buscadores online como Google, Yahoo o Bing, así como, optimizar la búsqueda de la página web de la empresa, tiene un coste que parte de los 3.600€ con un posicionamiento básicos en la red hasta los 12.000€ con la contratación de un posicionamiento profesional.

En cuanto a las redes sociales, la creación y el mantenimiento de una cuenta profesional en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube es totalmente gratuita, ya que, lo gestionará de forma directa el departamento comercial. Sin embargo, los videos promocionales, sí presentan un coste a la empresa, ya que, se contratarán los servicios de una empresa especializada en montaje de videos y efectos especiales. Cada año se realizará un video promocional diferente de 1 minuto, aproximadamente, que se publicará en las diferentes redes sociales. En cuanto a los costes de los folletos y de las guías turísticas, se desembolsará una cantidad inicial de 5.000€ a varios patronatos de turismo de la región. La cuota anual de los anuncios en los medios escritos aumentará el segundo año en 5.200€, que se mantendrá durante los próximos primeros años de apertura.

5.1.9. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En este apartado se explica el flujo de prestación del servicio desde que entra los clientes hasta que salen del alojamiento. Así pues, el primer paso se inicia con la reserva de habitaciones por parte de los clientes al departamento de recepción y reservas mediante una llamada telefónica, un mensaje de correo electrónico o a través de la página web. Si las personas están interesadas en reservar, los recepcionistas formularán una serie de preguntas relativas a la estancia como, por ejemplo, la fecha de reserva, el número de personas adultas y niños, el tipo de habitación, si traen mascotas, si tienen un pack especial para el spa o un descuento especial, el tipo de pensión de alojamiento, si quieren

spa o no dentro de la reserva, el correo electrónico para el envío de la confirmación, etc. Una vez respondidas a todas estas cuestiones y las personas deciden finalmente llevar a cabo las reservas, se registran todos sus datos personales y preferencias en el programa informático de recepción. El segundo paso a realizar es la verificación y el envío de la confirmación de las reservas a los clientes mediante correo electrónico o una llamada telefónica.

El día de la llegada de los clientes al hotel, el personal de recepción procede a realizar el *check-in* o registro de entrada pidiendo su documentación de identidad, en el caso de que sea un grupo, se pide la documentación de todos los acompañantes para pasarla por el escáner. De esta manera, el recepcionista nocturno podrá transferir los datos a la policía local. A continuación, se asignan habitaciones libres, limpias y de acuerdo con la tipología que solicitaron el día de la reserva. Los clientes deben realizar el pago íntegro del precio de la estancia para que el personal de la recepción les cobre y les entregue las facturas. Cabe mencionar que si los clientes desean consumir un servicio que no figuran en su reserva, están obligados a pagarlo al momento en el departamento que toma prestado tal servicio.

Siguiendo en la misma línea, el decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamientos turísticos y de viviendas de uso turístico publicado en el *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* engloba una serie de artículos referentes a la prestación del servicio propios del sector hotelero. Por un lado, el artículo 12 de *Derecho de acceso y permanencia* establece que las instalaciones del alojamiento deben estar abiertas al público y son de libre utilización por cualquier usuario. De la misma manera, el empresario puede desalojar aquellos clientes que no cumplen con las normas de convivencia e higiene. El artículo 21 referente a la facturación dictamina que el documento ha de contener los siguientes datos: la identificación de la personal titular del alojamiento, la identificación del establecimiento, la identificación de la persona usuaria, la unidad de alojamiento utilizada, el número de personas alojadas, la fecha de entrada y de salida desglosada por días, el precio total de la pernoctación con el desglose de los servicios prestados no incluidos en el precio global de la pernoctación y la tasa turística.

El artículo 22 concreta que el establecimiento turístico debe disponer de hojas oficiales de queja, reclamación y denuncia a disposición de los clientes que lo soliciten y un cartel en un lugar visible y fácilmente accesible en el cual se anuncie la disponibilidad de tal documentación. En el caso del Hotel Chalet Monte Bello, el cartel, la documentación y las normas de convivencia estarán en la entrada varios idiomas. Por otro lado, cuando los clientes decidan cancelar sus reservas, el artículo 26 sobre

Cancelación de la reserva establece que los clientes tienen derecho a la cancelación antes de los diez días anteriores a la fecha de llegada. Sin embargo, si la cancelación se efectúa dentro de los diez días antes de la fecha de llegada comporta una serie de penalizaciones que son las siguientes: si la reserva era para dos días los clientes deberán pagar el 50% del precio; si era para más de dos días es un 35% y si era para más de siete días un 25%. Para continuar, la segunda fase consiste en la petición al personal de pisos el servicio de tintorería o de productos de higiene personal. Para el servicio de tintorería, el personal procede a envolver la ropa en bolsas de plástico y a colocarlas en los carros de limpieza para transportarlas a la tintorería. La tercera fase se produce en el departamento de restauración donde el personal debe verificar el tipo de pensión alimenticia, cargar las cuentas de consumición a la habitación y reservar la hora de la cena.

La cuarta fase se produce en la entrada de las instalaciones del *Spa&Wellness* donde los clientes deben registrarse con la tarjeta magnética de la habitación y la tarjeta de bienvenida donde está escrito el nombre y apellidos del cliente, el número de habitación asignado, el tipo de pensión y otros servicios contratados para que se le aplique el descuento que proceda en cada caso. Además de presentar los anteriores documentos, es necesario reservar hora para recibir las clases dirigidas, el servicio de peluquería, los masajes y los diferentes tratamientos estéticos. Tanto si es cliente que se hospeda como cliente externo del alojamiento, es obligatorio el pago en la entrada para acceder a todas las instalaciones del spa y gimnasio. Para finalizar el proceso de prestación del servicio, el último paso es la salida del cliente mediante el *check-out* en recepción donde se procede, por parte de los clientes, a devolver la llave magnética y por parte del personal a la realización de la factura.

5.2. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

En el presente apartado se expone el plan económico y financiero del plan de empresa, que según el autor Cámara (2015), el objetivo de las finanzas empresariales es proporcionar los instrumentos y herramientas necesarias para saber, en primer lugar, la tipología de bienes que es necesario adquirir con el fin de llevar a cabo el proceso productivo y de servicio y, en segundo lugar, cuáles son los recursos financieros a aplicar para poder adquirir aquellos bienes que permiten la puesta en marcha del negocio con la finalidad de escoger la mejor decisión de inversión para el negocio.

5.2.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En este apartado se expone el proceso cronológico de la puesta en marcha del proyecto empresarial del Hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas en Baqueira-Beret. Por ello, se ha elaborado la siguiente tabla cronológica (Tabla 14) donde se ilustran los plazos de presentación y duración aproximados de las diferentes tramitaciones burocráticas necesarias para la puesta en marcha y el inicio de actividad de la empresa.

Tabla 14. Cronograma de implementación de la actividad empresarial

Trámites/meses	Año 1												Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alta en el Censo de Empresarios	■																							
Licencias de actividad y obras		■	■	■																				
Denominación Social				■																				
Depósito capital social				■																				
Préstamo bancario a largo plazo				■	■																			
Escritura pública de constitución				■	■																			
Declaración previa de inicio de actividad						■																		
Inscripción Registro						■																		
Construcción instalaciones				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Adquisición de mobiliario								■	■	■	■	■												
Legalización de libros								■																
Registro de marca									■															
Trámites laborales y comunicación apertura										■	■	■	■	■	■	■	■							
Obtención del Libro de Visitas									■															
Inicio campaña publicitaria										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inicio de la actividad																	■							

Fuente: elaboración propia.

La mayor parte de los trámites burocráticos para la constitución de una empresa de Sociedad Limitada de Nueva Empresa se pueden llevar a cabo de forma telemática, que supone un gran ahorro para los emprendedores, tanto en tiempo y en capital, porque no se generan gastos de gestión. Atendiendo a estas consideraciones, el primer paso es solicitar el alta en el Censo de Empresarios en la Agencia Estatal de Administración Tributaria en el municipio de Alto Arán, que tiene un plazo de un mes aproximadamente antes de la fecha de inicio de la actividad empresarial. A continuación, se solicita las licencias de actividad y obras de forma presencial en el departamento de urbanismo del ayuntamiento de Alto Arán con un plazo aproximado de 3 meses. En abril, se solicita la denominación social de forma telemática a través de la página web del Registro Mercantil Central.

A continuación, se procede al depósito del capital social durante la segunda quincena del mes de abril en la entidad bancaria de La Caixa de la población de Baqueira-Beret. El capital social mínimo a aportar por cada socio es de 3.000€ y el máximo es de 120.000€, además de la ampliación del capital. La duración abarca un plazo de solicitud al instante y la expedición del certificado, que acredita que se ha abierto una cuenta corriente a nombre de la sociedad y las cuantías que ha realizado cada socio, tiene una duración máxima de 2 días. Este proceso no tiene ningún coste y es necesario presentar el certificado de denominación social. Una vez ingresado el capital, se solicita el préstamo bancario a largo plazo a finales de abril y principios de mayo a la misma entidad bancaria. En mayo se lleva a cabo el desarrollo de la escritura pública de constitución ante notario. En junio se procede a solicitar el código de identificación fiscal (CIF) en la Agencia Tributaria mediante el impreso normalizado (036) y la liquidación del impuesto sobre Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD) de forma telemática.

El siguiente paso es la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil de Lérida ante notario en el mismo mes de junio que tiene una duración de 15 días hábiles a partir de la presentación. Cabe destacar que el inicio de la construcción de las instalaciones y la reforma empieza en el mes de mayo y finaliza en marzo del segundo año, con una duración aproximada de 11 meses. Al mismo tiempo se comparan distintos proveedores para la adquisición de mobiliario, equipos informáticos, textil, productos de belleza y otros que son necesarios para el normal funcionamiento de la actividad empresarial. En agosto, se lleva a cabo la legalización del Libro Diario, Libro de Inventarios, Cuentas Anuales y el Libro-Registro de Actas en el Registro Mercantil de Lérida. Del mismo modo, se procede a la declaración censal de alta de inicio de actividad en el ayuntamiento de Alto Arán informando de la fecha de inicio de la empresa en el mismo en septiembre aproximadamente.

A continuación, el registro del nombre comercial y diseño de la marca se realiza en septiembre vía telemática, así como, la obtención del Libro de Visitas de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. El inicio de la actividad está previsto para el mes de abril del segundo año, antes se lleva a cabo los trámites laborales y la comunicación de apertura del centro de trabajo al Departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Cataluña se hace 30 días después del inicio de actividad, es decir, en mayo. Por último, la campaña publicitaria inicial dura aproximadamente 12 meses.

5.2.2. PLAN DE INVERSIÓN Y GASTOS

En este apartado se detallan las inversiones iniciales y gastos aproximados que se han desembolsado por parte de las dos socias, que se muestran a continuación. La metodología que se ha usado para establecer los importes es una comparación con el mercado actual hotelero de montaña, es decir, se han consultado valores de referencia de varios establecimientos turísticos de la misma categoría y de la región del Valle de Arán a través de bases de datos online como Amadeus. Así pues, tal como se puede observar los gastos de constitución ascienden a 4.291,28€. Respecto al precio de las licencias de actividad y obra, el Ayuntamiento de Alto Arán aplica sobre el presupuesto técnico de construcción un 3% para definir los precios de las licencias. En cuanto al inmovilizado inmaterial, destacan las acciones publicitarias y las aplicaciones informáticas con una inversión de 21.150€ aproximadamente. El inmovilizado material supone una inversión de 1.1198.00€, que engloba el terreno, las construcciones, el mobiliario, la maquinaria y utillaje y los diferentes equipos informáticos, que incluyen el 21% de IVA. De esta forma, el total de la inversión a desembolsar es de 1.143.411,28€ durante el primer año de constitución del proyecto turístico (Tabla 15).

Tabla 15. Inversión y gastos iniciales del proyecto.

Inversión Inicial y Gastos	Importe Año 0
Gastos de constitución:	4.291,28 €
Trámites de apertura y licencias	1.800,00 €
Escritura pública de constitución	1.698,00 €
Inscripción Registro Mercantil	600,00 €
Legalización de Libros	68,00 €
Libro de visitas	6,00 €
Registro de marcas	119,28 €
Inmovilizado inmaterial:	21.150,00 €
Acciones publicitarias	16.650,00 €
Aplicaciones informáticas	4.500,00 €
Inmovilizado material:	1.118.000,00 €
Terrenos	80.000,00 €
Edificios y construcciones	600.000,00 €
Mobiliario	185.000,00 €
Maquinaria y utillaje	250.000,00 €
Equipos informáticos	3.000,00 €
Total Inversión	1.143.441,28 €

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. PLAN DE FINANCIACIÓN

En este apartado se expone el plan de financiación de la puesta en marcha del proyecto familiar llevado a cabo por las dos socias. En la tabla que se muestra a continuación se ilustran los diferentes importes aproximados en € del plan de financiación. Por un lado, para hacer frente a la inversión inicial que es de 1.143.411,28€ se utilizarán los fondos propios de ambas socias que ascienden a 500.000€, que se desglosan en el capital social aportado que es de 240.000€ y un aumento del capital social de un total de 260.000€. Respecto al aumento del capital social, se ha decidido realizar un aumento para no pedir un préstamo bancario con un valor muy grande, de esta forma, cada socia aporta un importe de 130.000€ a la inversión inicial, que se registra en la escritura pública del proyecto durante el desarrollo de la misma con el acuerdo de ambas socias. Por otro lado, la financiación ajena se basa en un préstamo bancario al banco La Caixa de unos 643.441,28€. Así pues, tal como se puede observar en la Tabla 16, el porcentaje de autofinanciación supone un 43,7%.

Tabla 16. Plan de financiación.

Descripción	Importes en euros
Inversión Total:	1.143.441,28 €
Fondos Propios:	500.000,00 €
Capital Social	240.000,00 €
Aumento del capital social	260.000,00 €
Financiación ajena:	643.441,28 €
Préstamo bancario	643.441,28 €
% de Autofinanciación	43,7%

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los importes, el valor aproximado de la inversión en la construcción y la adquisición del terreno se ha basado en los precios del mercado. Para ello, se ha consultado páginas web de compra-venta tanto de terreno como de edificios turísticos como www.idealista.com, www.milanuncios.com o www.habitaclia.com con la finalidad de establecer un precio estimado. Respecto al préstamo bancario a largo plazo, según el autor Bolea (2016) y la información extraída de la página web oficial del banco CaixaBank, el tipo de interés más bajo para PYMES y medianas empresas al que se puede optar es de 2,64%, que según la entidad financiera es un tipo de interés más bajo que en préstamos personales con un plazo máximo de 15 años y a tipo de interés fijo referenciada al Euribor. Así pues, la amortización del préstamo de 643.441,28€ se lleva a cabo a través de un plazo de 15 años con la devolución de 42.896,08€ al año más los intereses de tipo fijo.

5.2.4 BALANCE DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

A continuación, se muestra en la siguiente tabla el balance de situación patrimonial del Hotel Chalet Monte Bello con fecha del 31 de diciembre durante los primeros cinco años. El presente balance (Tabla 17) está compuesto por una serie de partidas cuyos importes se han basado en valores de referencia del mercado actual hotelero mediante la consulta de distintos informes anuales de empresas del sector.

Tabla 17. Balance de Situación Patrimonial a 31/12/XX de los primeros 5 años.

Balance de situación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
T.Activo	2.224.600,00 €	2.225.040,00 €	2.225.480,00 €	2.225.920,00 €	2.226.360,00 €
Activo No Corriente	2.189.150,00 €	2.189.470,00 €	2.189.790,00 €	2.190.110,00 €	2.190.430,00 €
Inmovilizado Intangible	21.150,00 €	21.300,00 €	21.450,00 €	21.600,00 €	21.750,00 €
Inmovilizado Material	2.168.000,00 €	2.168.170,00 €	2.168.340,00 €	2.168.510,00 €	2.168.680,00 €
Activo Corriente	35.450,00 €	35.570,00 €	35.690,00 €	35.810,00 €	35.930,00 €
Existencias	15.000,00 €	14.875,00 €	14.750,00 €	14.625,00 €	14.500,00 €
Deudores Comerciales	20.000,00 €	20.160,00 €	20.320,00 €	20.480,00 €	20.640,00 €
Efectivo	450,00 €	535,00 €	620,00 €	705,00 €	790,00 €
Patrimonio Neto	1.569.188,72 €	1.613.405,21 €	1.657.571,70 €	1.701.738,19 €	1.745.854,68 €
Capital Social	1.084.188,72 €	1.122.905,21 €	1.157.571,70 €	1.116.313,19 €	1.145.589,68 €
Reservas	485.000,00 €	490.500,00 €	500.000	585.425,00 €	600.265
Pasivo No Corriente	647.411,28 €	603.584,79 €	559.808,30 €	516.031,81 €	472.305,32 €
Provisiones a largo plazo	4.000,00 €	4.200,00 €	4.450,00 €	4.700,00 €	5.000,00 €
Deudas a largo plazo	643.411,28 €	599.384,79 €	555.358,30 €	511.331,81 €	467.305,32 €
Pasivo Corriente	8.000,00 €	8.050,00 €	8.100,00 €	8.150,00 €	8.200,00 €
Deudas a corto plazo	8.000,00 €	8.050,00 €	8.100,00 €	8.150,00 €	8.200,00 €
T.Patrimonio Neto y Pasivo	2.224.600,00 €	2.225.040,00 €	2.225.480,00 €	2.225.920,00 €	2.226.360,00 €

Fuente: elaboración propia.

Por un lado, la partida del activo está compuesta por el activo no corriente y el activo corriente donde el primero incluye el inmovilizado intangible, que hace referencia a las aplicaciones y programas informáticos y las acciones publicitarias, y el inmovilizado material, que incluye los valores aproximados del terreno, el edificio, la construcción del spa, la renovación del edificio, los equipos, la maquinaria, el utillaje, entre otros. Mientras que en el activo corriente está formado por las existencias, los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar y el efectivo. Por otro lado, el patrimonio neto que en el primer año es de 1.569.188,72€ y que va aumentando progresivamente se compone del capital social y de las reservas. El pasivo no corriente está formado por las provisiones a largo plazo, como por ejemplo, las provisiones para las pensiones de jubilación, las deudas a largo plazo con entidades financieras y, por último, el pasivo corriente ilustra las deudas a corto plazo con los diversos proveedores.

5.2.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PATRIMONIAL

En el presente apartado se ilustra el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias patrimonial para un periodo de cinco años (Tabla 18). Antes de entrar en consideración, es importante ilustrar los diferentes procesos que se han realizado para llegar a los beneficios empresariales. Así pues, en primer lugar, se ha procedido al cálculo de los ingresos netos anuales de los diferentes departamentos que integran el complejo turístico, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla denominada. En esta tabla se ha contabilizado el número de habitaciones disponibles al año, cuya cifra es 11.680 habitaciones disponibles mediante la multiplicación de los días del año y el número de habitaciones construidas. Posteriormente, se ha calculado el número de habitaciones alquiladas por tipología, cuya cifra va aumentando cada año. Así, para el primer año, el número de habitaciones individuales alquiladas es de 1.170, el número de dobles es de 3.780 y el número de familiares es de 1.880. El número de habitaciones dobles alquiladas con posibilidad de ser triples siempre es mayor debido a que el hotel dispone de 6 estancias individuales, 18 dobles y 8 familiares. Cabe destacar que todas las cifras son valores aproximados basados en valores de referencia del mercado hotelero actual.

Tabla 18. Ingresos de Alojamiento, Restauración y Spa&Wellness.

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nº de días	365	365	365	365	365
Hab. construidas	32	32	32	32	32
Hab. Disponibles	11680	11680	11680	11680	11680
Nº individuales	1170	1530	1770	2040	2160
Nº dobles	3780	4680	5436	5580	6390
Nº familiares	1880	1824	2000	2680	2912
Hab. alquiladas	6830	8034	9206	10300	11462
Tasa de ocupación	58,48%	68,78%	78,82%	88,18%	98,13%
Total pax clientes	15794	18579	21289	23819	26506
PM Individual	150,00 €	155,00 €	160,00 €	165,00 €	170,00 €
PM Doble	250,00 €	255,00 €	260,00 €	265,00 €	270,00 €
PM Familiar	300,00 €	315,00 €	330,00 €	345,00 €	360,00 €
PM Total	246,63 €	249,58 €	255,98 €	266,01 €	274,02 €
RevPAR	144,22 €	171,67 €	201,76 €	234,58 €	268,91 €
Ventas Individual	175.500,00 €	237.150,00 €	283.200,00 €	336.600,00 €	367.200,00 €
Ventas Dobles	945.000,00 €	1.193.400,00 €	1.413.360,00 €	1.478.700,00 €	1.725.300,00 €
Ventas Familiar	564.000,00 €	574.560,00 €	660.000,00 €	924.600,00 €	1.048.320,00 €
Ingresos habitaciones	1.684.500,00 €	2.005.110,00 €	2.356.560,00 €	2.739.900,00 €	3.140.820,00 €
Ingresos Restauración	25.000,00 €	26.500,00 €	28.200,00 €	30.200,00 €	32.400,00 €
Ingresos spa y otros	35.000,00 €	36.500,00 €	38.000,00 €	39.500,00 €	41.000,00 €
Total Ingresos	1.744.500,00 €	2.068.110,00 €	2.422.760,00 €	2.809.600,00 €	3.214.220,00 €

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, el número de habitaciones alquiladas en el primer año suman 6.830 estancias que va aumentando progresivamente hasta estabilizarse en el quinto año. En cuanto al número de clientes anuales, el valor se puede observar en la descripción de “Total pax clientes” que en el primer año de apertura del hotel suman unas 15.794 clientes, cuya cifra va en aumento durante los primeros cinco años después de estabiliza hasta alcanzar un número de clientes de entre 18.000 y 22.000 aproximadamente. Respecto a la ocupación hotelera, el índice que mide la ocupación se denomina tasa de ocupación y se extrae mediante la división de las habitaciones alquiladas entre las habitaciones disponibles durante un determinado periodo. De esta forma, en el primer año el índice es de 58,48% observando un incremento de un 15% aproximadamente durante los primeros cinco años, cumpliendo de esta forma los objetivos marcados en el plan de *marketing* para después estabilizarse y situarse entre un 7% y un 10%.

Posteriormente, se han calculado los precios medios aproximados (PM) de cada tipología de habitaciones. Para ello, se ha dividido las ventas previstas entre el número de habitaciones que se prevén alquilar. Cabe destacar que los precios hoteleros van fluctuando a lo largo del ejercicio económico y casi nunca son precios fijos. De esta forma, se ha decidido aumentar el precio medio anual de las habitaciones individuales y dobles en 5€ y en 15€ en el caso de las estancias familiares durante los cinco primeros años. Otro índice es el de ingresos por habitación disponible (RevPAR), que se extrae mediante la multiplicación de la tasa de ocupación y el precio medio. Así pues, en el primer año el índice es de 144,22€ con un incremento interanual aproximado de entre el 10% y el 20%. Siguiendo en la misma línea, en la parte inferior de la tabla se pueden observar los ingresos por tipología de habitaciones que vienen expresadas de la siguiente manera: “Ventas Individual”, “Ventas Dobles” y “Ventas Familiar”.

Posteriormente, se ilustra el total de los ingresos del alojamiento, del spa y de restauración y, por último, los ingresos totales netos del complejo turístico. Tal como se puede observar, los ingresos totales ascienden durante el primer año a 1.744.500€, en el segundo año ya sobrepasan de los 2 millones de ingresos y en el quinto año se sitúan en 3.214.220€, de forma aproximada. A partir del quinto año, la gerencia del hotel prevé unas cifras de ingresos totales más estabilizadas que rondarían entre los 2 millones de €. A todo ello, cabe destacar, en primer lugar, que el importe de los ingresos son valores aproximados, ya que dependen de varios factores tanto internos como externos, como por ejemplo, la inversión en acciones publicitarias, el contrato con intermediarios y las condiciones climáticas; y en segundo lugar, las cifras vienen expresadas en cantidades netas, es decir, sin el importe del 21% del IVA.

En segundo lugar, se ha procedido a realizar los cálculos de los gastos salariales del personal del complejo hotelero, los cuales están ilustrados en las (Tablas 19 y 20). Así pues, se puede observar que la primera tabla está desglosada por el personal del complejo hotelero, el número de personas (Pax.), el salario mensual bruto de acuerdo a las tablas salariales del Convenio actual de Hostelería y Turismo de la provincia de Lérida (2014-2017), el importe de la seguridad social a cargo de la empresa, que en este caso es de un 20%, el cual se extrae del salario bruto y, en último lugar, el salario total mensual. Cabe destacar que también se han sumado los pluses siguientes: el plus de transporte mensual de 13,9€ para los 23 empleados, que en total asciende a 3.822,6€ anuales y el plus de la ropa de trabajo anual de 12,3€ para los 23 empleados, que asciende a 283,4€ anuales.

Tabla 19. Gastos Salariales Mensuales.

Recursos Humanos	Pax	Salario Bruto		Total Salario
		Mensual	SS 20% SB	Mensual
Responsable de Recepción y reservas	1 -	1.652,9 € -	330,6 € -	1.983,5 €
Personal Recepción	3 -	3.823,7 € -	764,7 € -	4.588,5 €
Responsable de pisos	1 -	1.652,9 € -	330,6 € -	1.983,5 €
Personal Pisos	4 -	4.511,3 € -	902,3 € -	5.413,6 €
Responsable de Sala	1 -	1.652,9 € -	330,6 € -	1.983,5 €
Personal Sala	2 -	2.591,7 € -	518,3 € -	3.110,0 €
Responsable de Cocina	2 -	3.305,8 € -	661,2 € -	3.967,0 €
Personal Cocina	2 -	2.591,7 € -	518,3 € -	3.110,0 €
Responsable Spa	1 -	1.652,9 € -	330,6 € -	1.983,5 €
Personal Spa	4 -	4.511,3 € -	902,3 € -	5.413,6 €
Personal comercial	1 -	1.266,5 € -	253,3 € -	1.519,8 €
Responsable Mantenimiento	1 -	1.451,3 € -	290,3 € -	1.741,6 €

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el Convenio de Hostelería y Turismo de la provincia de Lérida (2014-2017), se ha aplicado un incremento interanual de 1,4% a los salarios de los trabajadores. Así pues, se puede observar en la siguiente tabla “Tabla 20. Total Gastos Salariales Anuales” el total (en negativo porque es un gasto) a pagar por la empresa en sueldos y salarios durante los primeros cinco años de la apertura y funcionamiento del hotel.

Tabla 20. Total Gastos Salariales Anuales.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- 445.681,2 €	- 451.863,3 €	- 454.025,9 €	- 460.382,3 €	- 466.827,7 €

Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar, se muestran los gastos de explotación necesarios para el buen funcionamiento del complejo hotelero durante los primeros cinco años en la Tabla 21. La determinación de los diferentes importes se ha basado, por una parte, en los valores de referencia del mercado y, por otra parte, en los diferentes apuntes aportados por el profesor Añón (2017) de la asignatura Áreas Funcionales de la Empresa Hotelera de la Universidad Rovira i Virgili.

Tabla 21. Gastos de Explotación.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Food Cost	- 19.200,00 €	- 19.300,00 €	- 19.400,00 €	- 19.500,00 €	- 19.600,00 €
Coste de Ventas diversas	- 8.064,00 €	- 8.139,00 €	- 8.214,00 €	- 8.289,00 €	- 8.364,00 €
Productos de bienvenida	- 16.051,20 €	- 16.111,20 €	- 16.171,20 €	- 16.231,20 €	- 16.291,20 €
Lavandería Material	- 26.799,36 €	- 26.899,36 €	- 26.999,36 €	- 27.099,36 €	- 27.199,36 €
Uniformes	- 4.152,00 €	- 4.202,00 €	- 4.252,00 €	- 4.302,00 €	- 4.352,00 €
Comisiones Agencias	- 84.225,00 €	- 100.255,50 €	- 117.828,00 €	- 136.995,00 €	- 157.041,00 €
Decoración	- 15.600,00 €	- 15.700,00 €	- 15.800,00 €	- 15.900,00 €	- 16.000,00 €
Material Oficina	- 15.897,60 €	- 15.947,60 €	- 15.997,60 €	- 16.047,60 €	- 16.097,60 €
Rappel de Compras	24.000,00 €	25.000,00 €	26.000,00 €	27.000,00 €	28.000,00 €
Gasto de mantenimiento	- 31.680,00 €	- 26.928,00 €	- 22.888,80 €	- 19.455,48 €	- 16.537,16 €
Contratos de Mantenimiento	- 3.840,00 €	- 3.840,00 €	- 3.840,00 €	- 3.840,00 €	- 3.840,00 €
Suministros	- 46.440,00 €	- 39.474,00 €	- 33.552,90 €	- 28.519,97 €	- 24.241,97 €
Gastos de publicidad	- 16.650,00 €	- 16.920,00 €	- 19.570,00 €	- 22.920,00 €	- 26.920,00 €
Administración y Gestoría	- 4.120,00 €	- 4.190,00 €	- 4.240,00 €	- 4.290,00 €	- 4.340,00 €
Seguro	- 1.200,00 €	- 1.300,00 €	- 1.400,00 €	- 1.500,00 €	- 1.600,00 €
Total	- 269.919,16 €	- 274.206,66 €	- 284.153,86 €	- 297.889,61 €	- 314.424,29 €

Fuente: elaboración propia.

Así pues, tal como se puede observar en la tabla los diferentes gastos de explotación que se incluyen son los siguientes:

Por una parte, se integran el *Food Cost*, que hace referencia al coste de la materia prima en el departamento de restauración; el coste de ventas diversas que hace referencia al coste de la lavandería para los clientes, la elaboración de los productos, la mano de obra utilizada y el coste de almacenar los productos, entre otros; los productos de bienvenida para los huéspedes tanto en restauración como en el departamento de alojamiento o de pisos; el material de limpieza y utillaje para la lavandería; los uniformes de los empleados; las comisiones a las agencias de viajes que es un 5% mensual; la decoración de todas las salas, habitaciones y espacio del spa y el material de oficina para todos los departamentos del hotel. Por otro lado, se incluyen también el rappel por compras que hace referencia a los descuentos efectuados por los diferentes proveedores al hotel por haber superado un determinado número de compras.

Esta cifra se expresa con el signo positivo porque no es un gasto que efectúa la empresa, sin embargo, es necesario restarlo al resto de importes que son considerados gastos de explotación. Siguiendo en la misma línea, también se incluyen los gastos de mantenimiento que hacen referencia a las reparaciones de las instalaciones y reposiciones de materiales defectuosos; los contratos de mantenimiento, como por ejemplo, los contratos que se firman con empresas de instalación y mantenimiento de ascensores, maquinaria y equipos; los suministros de luz, agua, gas y conexión a internet. Por último, se añaden también los gastos en publicidad, la administración y la gestoría a través de la contratación de una asesoría para la gestión de los contratos y temas fiscales con un incremento interanual de entre 50€ y 100€ y un seguro con un incremento de 100€ anuales.

En cuarto lugar, las siguientes tablas (Tablas 22 y 23) muestran las amortizaciones del inmovilizado material y del inmovilizado inmaterial. En la primera tabla se puede observar que engloba el inmovilizado material constituido por el terreno que se ha comprado para realizar las construcciones, tanto del spa como de la reforma del hotel, cuyo valor de adquisición asciende a 80.000€ de forma aproximada y con una amortización lineal, es decir, cada año el importe a amortizar es el mismo. De la misma manera, se amortiza la inversión de la construcción del spa y la ampliación del edificio con una cifra de 30.000€ a amortizar. Le siguen el mobiliario con un importe de 25.000€, la maquinaria y el utillaje con un valor de 40.000€ y los equipos informáticos con una cifra de 600€ a amortizar. Estos últimos tienen una vida útil de 10 años y el tipo de amortización también se basa en el lineal, como en el caso del terreno y las construcciones.

Tabla 22. Amortización del Inmovilizado Material.

Amortización Inmovilizado Material				
Descripción	Valor adquisición	Valor Residual	Vida útil	Amortización anual
Terrenos	80.000,00 €	76.000,00 €	30	4.000,00 €
Edificios y construcciones	600.000,00 €	570.000,00 €	30	30.000,00 €
Mobiliario	185.000,00 €	160.000,00 €	10	25.000,00 €
Maquinaria y utillaje	250.000,00 €	210.000,00 €	10	40.000,00 €
Equipos informáticos	3.000,00 €	2.400,00 €	10	600,00 €
Total				99.600,00 €

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo en la misma línea, en la Tabla 23 se ilustra la amortización del inmovilizado inmaterial constituido, en este caso, únicamente de las aplicaciones informáticas que tienen un valor de adquisición de 4.500€, una vida útil de aproximadamente 30 años y una amortización anual de 150€, que también se basa en la lineal como en el caso del inmovilizado material.

Cabe destacar que en el presente plan de empresa no se recoge la amortización de los bienes inmateriales y materiales que ya se habían adquirido con anterioridad a la decisión de iniciar el proyecto empresarial, como por ejemplo, el edificio, los terrenos y el mobiliario ya existentes que son propiedad familiar de las socias debido a que ya se encuentran amortizados y con la hipoteca liquidada.

Tabla 23. Amortización del Inmovilizado Inmaterial.

Amortización Inmovilizado Inmaterial				
Descripción	Valor adquisición	Valor Residual	Vida útil	Amortización anual
Aplicaciones Informáticas	4.500,00 €	-	30	150,00 €
Total				150,00 €

Fuente: elaboración propia.

En último lugar, la Tabla 24 expone la cuenta de resultado durante un periodo de cinco años. Para llegar a los beneficios netos se resta, en primer lugar, los gastos de explotación y los gastos de personal de las ventas netas. El valor del resultado simboliza el *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations* (EBITDA), que hace referencia a la ganancia antes de aplicar las tasas y amortizaciones. A continuación, a este resultado se le restan las amortizaciones que da como resultado el *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT), que hace alusión al resultado antes de la aplicación de las tasas correspondientes. Posteriormente, se restan los gastos financieros, que en este caso, es el préstamo bancario. Finalmente, se resta el impuesto sobre beneficios que es un 25% para las pequeñas y medianas empresas. Así pues, en el primer año el beneficio neto es de 663.840,80€.

Tabla 24. Cuenta de Resultados.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	1.744.500,00 €	2.068.110,00 €	2.422.760,00 €	2.809.600,00 €	3.214.220,00 €
(-)Gastos de explotación	- 269.919,16 €	- 274.206,66 €	- 284.153,86 €	- 297.889,61 €	- 314.424,29 €
(-)Gastos de personal	- 445.681,24 €	- 451.863,29 €	- 454.025,94 €	- 460.382,30 €	- 466.827,65 €
(=)EBITDA	1.028.899,60 €	1.342.040,05 €	1.684.580,20 €	2.051.328,10 €	2.432.968,06 €
(-)Amortizaciones	- 99.750,00 €	- 99.750,00 €	- 99.750,00 €	- 99.750,00 €	- 99.750,00 €
(=)EBIT	929.149,60 €	1.242.290,05 €	1.584.830,20 €	1.951.578,10 €	2.333.218,06 €
(-)Gastos financieros	- 44.028,54 €	- 44.028,54 €	- 44.028,54 €	- 44.028,54 €	- 44.028,54 €
(=)BAT	885.121,06 €	1.198.261,51 €	1.540.801,66 €	1.907.549,56 €	2.289.189,52 €
(-)Impuesto sobre beneficios (25%-	221.280,27 €	299.565,38 €	385.200,42 €	476.887,39 €	572.297,38 €
(=)BN	663.840,80 €	898.696,13 €	1.155.601,25 €	1.430.662,17 €	1.716.892,14 €

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar el plan financiero y económico, se exponen los diferentes índices de rentabilidad con el fin de llevar a cabo un análisis de la solvencia del hotel y conocer si es un proyecto rentable a largo plazo. En primer lugar, para garantizar la solvencia es necesario que se disponga de un margen que haga que el pasivo a corto plazo, que hace referencia a las deudas a corto plazo que la empresa tiene con los proveedores, sea inferior al activo corriente que en este caso son la valoración de las existencias ya existentes, el efectivo guardado y deudores comerciales. Este margen es el fondo de maniobra que se expresa de la siguiente manera: fondo de maniobra= activo corriente-pasivo corriente= 35.450-8.000=27.450€. Así pues, el fondo de maniobra real calculado para el primer año de ejercicio es mayor que cero, lo que significa que la empresa tiene la suficiente capacidad para hacer frente a los compromisos de pagos inmediatos.

En segundo lugar, se calcula el fondo de maniobra necesario para el segundo año, que es el capital mínimo necesario para financiar las operaciones de la empresa durante el ciclo de caja, es decir, desde que se empieza a pagar las materias primas hasta que se cobra a los clientes. Para calcularlo, antes es imprescindible calcular cuatro operaciones que son: el periodo medio de cobro (PMC), que hace referencia al número medio de días en que los clientes tardan en pagar a la empresa; el periodo medio de maduración de las mercancías (PMm), que hace referencia al número medio de días que transcurre entre el pago a los proveedores por la compra de las materias primas y el cobro a los clientes por la venta de los productos y el plazo medio de pago a los proveedores (PMP), que hace referencia al número de días que de media la empresa tarda en pagar a los diferentes proveedores. De acuerdo con lo anterior, los anteriores índices se calculan de la siguiente forma:

El PMC es igual a $(\text{clientes medios}/(\text{ventas} \cdot 1.21)) \cdot 365 = (17.187/2.502.413) \cdot 365 = 2,5$ días, lo que significa que de media la empresa tarda 2,5 días en cobrar a los clientes. El PMm es $365/rm$, donde rm es la rotación del *food cost* y coste de ventas varias /stock medio de las mercancías. Así pues, el índice para el segundo año queda de la siguiente forma: $365/(27.439/7) = 0.09$. Lo que significa que se tarda de media unos 9 días entre el pago a los proveedores por la compra de las materias primas y el cobro a los clientes por la venta de los productos terminados. El PMP es $(\text{saldo medio proveedores}/\text{compras y gastos netos}) \cdot 365 = (8.025/106.298) \cdot 365 = 27,5$, lo que significa que de media la empresa tarda en pagar a los proveedores unos 27 días. Así pues, el cálculo del fondo de maniobra necesario para el segundo año es el siguiente: Fondo de maniobra necesario= $(\text{coste de ventas}/365) \cdot \text{PMm} + (\text{ventas}/365) \cdot \text{TCM} + \text{tesorería} - (\text{compras}/365) \cdot \text{TMP}$, así pues, el resultado teniendo en cuenta que para la tesorería se destina unos 3.000€ es de 6.807€ aproximadamente para hacer frente a todos los gastos y compromisos con los proveedores.

6. CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas del análisis efectuado en el presente trabajo se establecen en tres puntos fundamentales que son los siguientes:

En primer lugar, la consolidación del turismo de masas en el siglo XX permitió un desarrollo de la actividad turística a nivel global convirtiéndola en una fuente de ingresos destacada en muchos países, ya que, gracias a su efecto multiplicador permite el desarrollo de otros sectores permitiendo de esa forma el crecimiento económico de una región o país. Como resultado se inició un importante desarrollo del sector hotelero que ha ido creciendo a lo largo de los años y se ha visto inmerso en cambio tanto de la gestión como de la oferta debido a una serie de tendencias tanto políticas, económicas como sociales, tecnológicas y ambientales. De esta manera, a lo largo de los años los estados han ido desarrollando políticas de supresión de barreras arquitectónicas para velar por el derecho de todas las personas para poder utilizar las instalaciones de los establecimientos hoteleros. Las nuevas tendencias sociales y tecnológicas han implicado nuevos hábitos de compras en muchos sectores, sin embargo, estos cambios han tenido más repercusión el sector del turismo que le han obligado a estar en constante innovación basado en el descubrimiento de nuevas experiencias y el uso de internet para facilitar la prestación del servicio.

En segundo lugar, el sector hotelero catalán representa una fuerza económica importante no solo a nivel regional sino también estatal. En el caso concreto del Valle de Arán que a pesar de no resultar ser una de las marcas turísticas con más porcentaje de visitas y establecimientos hoteleros es, sin embargo, una de las regiones que más ha visto crecer los ingresos en el sector hotelero gracias a la revalorización de los productos ofrecidos, en la especialización en actividades complementarias a los deportes de nieve y esquí y, en gran parte a las políticas de sostenibilidad y protección medioambiental, que permiten conservar el medio natural. El desarrollo del turismo y del sector hotelero en la región del Valle de Arán tiene como referencia a otros países europeos llevado a cabo en la segunda mitad del siglo XIX con las estaciones balnearias como producto estrellas y los centros de verano de alta montaña que se convirtieron en tendencia gracias al desarrollo del ferrocarril y de los medios de comunicación. En último lugar, respecto a la gestión del proyecto, la forma jurídica adoptada de Sociedad Limitada Nueva Empresa se adapta con más facilidad a las condiciones de una empresa familiar gracias a una serie de ventajas en su tramitación y fiscales.

En cuanto a la metodología, gracias al plan de marketing se ha podido analizar el tipo de demanda y oferta de la población de Baqueira Beret. Como resultados, se expone que existe una oferta hotelera muy especializada en los deportes de esquí y tratamiento de spa y la demanda se caracteriza por una tendencia de policonsumidor en busca de nuevas experiencias y con altos niveles de exigencia. Para finalizar, el proyecto de la creación del hotel Chalet Monte Bello de 4 estrellas en el centro de esquí y de nieve de la población de Baqueira-Beret es posible gracias a los objetivos y estrategias fijadas en el plan de marketing, que están basadas en el análisis del mercado hotelero. A este respecto, gracias a la estrategia defensiva en marketing mediante la publicidad en diferentes medios, la estrategia de focalización en la especialización de actividades de spa y tratamientos estéticos y los objetivos cuantitativos enfocados en la reducción de costes, la aplicación de precios competitivos pero a la vez más económicos que la competencia para resultar más atractivos para la demanda y los resultados de los primeros cinco años de la puesta en marcha del plan financiero ilustran que el presente plan de empresa puede ser un negocio factible y rentable tanto a corto como a largo plazo.

7. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Europea del Medio Ambiente. (2016). Políticas en materia de cambio climático. Recuperado de <https://www.eea.europa.eu/es/themes/climate/policy-context>.

Alles, M. T. F., y Marqués, R. C. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de turismo*, (28), 47-57. Recuperado de <http://revistas.um.es/>

Añón, I. (2017). *Cuenta de resultados de un hotel*. Apuntes presentados en Áreas Funcionales. Universidad Rovira i Virgili, noviembre, España.

Arcarons, R. (2009). Organització espacial de l'Administració Turística. *Dins l'Atles del turisme a Catalunya. Mapa nacional de l'oferta i els productes turístics*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, 479-486.

Bolea, I. (2016). La banca rebaja el precio de los préstamos a PYMES. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/pymes/2016/09/12/57d29b2dca474124318b4674.html>

- Boletín Oficial de la Provincia de Lérida. (2015). Convenio de Hostelería y Turismo de Lérida (2014-2017). Recuperado de <http://www.smcugt.org/convenios-colectivos/filtro=catalunya/provincia=lleida/>.
- Buhalis, D. (2003). *E Tourism: information technologies for strategic tourism management*, New York, USA, 1ª ed., Financial Times Prentice Hall. Recuperado de <https://books.google.es/>
- Cámara, X. (2015). *Gestión Financiera*. Manual presentado en Gestión Financiera. Universidad Rovira i Virgili, febrero-mayo, España.
- Canalis, X. (2016). Cataluña recibirá 20.000 esquiadores japoneses. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/118290_cataluna-recibira-20000-esquiadores-japoneses.html.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/>
- Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya (2018). Distintius d'establiments turístics. Recuperado de http://empresa.gencat.cat/ca/treb_departament/emo_normativa/emo_normativa_turisme/emo_distintius/.
- De Semir y de Arquer, R. (1973). *La Vall d'Aran alta montaña-estaciones invernales y de turismo: Vaqueira Beret-La Tuca-Salardú-Viella-Bossots-Lès: guía cartográfica: excursiones-ascensiones-turismo*. Granollers, España: Alpina.
- Elsasser, H., y Messerli, P. (2001). The vulnerability of the snow industry in the Swiss Alps. *Mountain research and development*, 21(4), 335-339. Doi: 10.1659/0276-4741(2001)021[0335: TVOTSI] 2.0.CO; 2.
- Fernández, M. T. (2011). El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero. *Cuadernos de gestión*, 11(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/>
- Font-Garolera, J. (2012). Turismo y políticas turísticas en el pirineo catalán. *leZ: Ingurugiroa eta zuzenbidea= Ambiente y derecho*, (10), 43-65. Recuperado de <http://www.eitelkartea.com/>.

- Generalitat de Catalunya (2018). Decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico. Recuperado de <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6268/1273567.pdf>.
- Gómez, B. (2008). Turismo y clima, en *Atles del Turisme a Catalunya. Mapa nacional de l'oferta i els productes turístics*, pp.27-35.
- Hinojosa, V. (2014). Hoteles, un sector nuevo tras el cambio de oferta, demanda y canal de comercialización. Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/146260_hoteles-sector-nuevo-cambio-oferta-demanda-canal-comercializacion.html. Consultado el 11/02/2018.
- Hinojosa, V. (2017). Diez innovaciones tecnológicas que cambiarán la hotelería en 2017. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/120389_diez-innovaciones-tecnologicas-cambiaran-hoteleria-2017.html. Consultado el 12/02/2018.
- Kotler, P., Bowen, J., y Makens, J. C. (2015). *Marketing turístico*, (6a. ed.). Madrid, España: Pearson.
- López Palomeque, F. (2009). Neu i estacions d'esquí i de muntanya, en *Atles del turisme a Catalunya. Mapa nacional de l'oferta i els productes turístics*. Barcelona, Generalitat de Catalunya, DIUE, pp.167-177.
- Martínez, J., Majó, J., y Casadesús, M. (2006). El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero. In *Proceedings of the VI Congress TURITEC: Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones*. Málaga: University of Málaga. Retrieved November, (22), 2012. Recuperado de <https://www.researchgate.net/>
- Martos Fernández, P. (2000). Las estaciones de esquí y montaña españolas como centros turístico-deportivos. In *Actas del I Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*, (2), 373-380. Recuperado de <http://www.eweb.unex.es/eweb/cienciadeporte/congreso/00%20cac/RC/9esqui.pdf>
- Ministerio De Agricultura Y Pesca, Alimentación Y Medio Ambiente. (2018). Mitigación: políticas y medidas por sectores. Recuperado de <http://www.mapama.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/edificacion.aspx>
- Olsen, M.D., y Connolly, D. J. (2000). Experience –based travel, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 30-40. Doi: 10.1016/S0010-8804(00)88883-7.

Organización Mundial de las Naciones Unidas. (2014). Cambio climático. Recuperado de http://unfccc.int/portaal_espanol/informacion_basica/items/6168.php.

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017). Panorama de la OMT del turismo internacional (edición 2017). Recuperado de <https://www.e-unwto.org>.

Rincón, M. J. M. (2006). El sector hotelero español. *Boletín Económico de ICE*, 2884, 11-23. Recuperado de <http://www.revistasice.info/>

Sanz de la Tajada, L.A. (1974). *Marketing*. Editado por la Escuela Superior de las Cajas de Ahorros Confederadas (CECA). Madrid, España.

Sayles, C.I. (1963). New York Hilton data-processing system, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4 (2), 41.

Sigala, M. (2003). Service quality of Application Service Providers: perspectives from the Greek tourism & hospitality sector. *Information Technology and Tourism*, 6, 364-372. Recuperado de <https://www.researchgate.net/>

Ski : Baqueira/Beret. (1986). [S.l.] : [s.n.] .

Vicuña Ancín, J. M. (2004). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, España : ESIC.

8. REFERENCIAS DE CONSULTA

<http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/hotels-catering-tourism/lang--es/index.htm>.

Consultado el 14/02/2018.

http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ca-l20-1991.t1.html#a6. Consultado el 15/02/2018.

http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/ambits_tematicos/persones_amb_discapacitat/accessibilitat_intern/accessibilitat_i_autonomia/normativa_relacionada/legislacio/. Consultado el 22/02/2018.

<http://worldskiawards.com/about>. Consultado el 17/02/2018.

<http://arannau.es/baqueira-beret-val-daran-se-promocionan-londres/>. Consultado el 18/02/2018.

<http://multibaqueira.com/es/p/reservas/temporada-de-invierno-2-11>. Consultado el 19/02/2018.

<http://www.skicenterbaqueira.com/l/2-Actividades-y-servicios>. Consultado el 20/02/2018.

<https://www.cofides.es/linea-de-financiacion-de-inversiones-en-el-sector-turistico-fintur/>.- Consultado el 21/02/2018.

<http://www.visitaldaran.com/descubre-la-val-daran/pueblos/baqueira/>. Consultado el 22/02/2018.

<http://www.actur.com/pirineo/aran/pueblos/vaqueira.php>. Consultado el 23/02/2018.

http://empresa.gencat.cat/web/.content/01 - informacio departamental/01 - departament/07 - _normativa/turisme/arxius/requisits_tecnics.pdf. Consultado el 24/02/2018

<https://www.tinsa.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/notas-de-coyuntura/mercado-hotelero-2014/>. Consultado el 25/02/2018.

http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/frutas/DOP_pera_lleida.aspx. Consultado el 26/02/2018.

<https://doespana.com/denominacion-de-origen/provincia/lleida>. Consultado el 27/02/2018.

<https://www.alimarket.es/hoteles/informe/mH100015/cadenas-hoteleras-en-espana>. Consultado el 22/03/2018.

<http://www.creatuempresa.org/es-ES/Paginas/CEHome.aspx>. Consultado el 02/03/2018.

<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoA Paso/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES>. Consultado el 03/03/2018.

http://www.cambralleida.org/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=113. Consultado el 04/03/2018.

http://www.cambralleida.org/images/stories/Tramids_administratius/Socitat_Limitada_Nova_Empra.pdf. Consultado el 05/03/2018.

http://empresa.gencat.cat/es/treb_departament/emo_normativa/emo_normativa_turisme/emo_empreses_i_establiments_turistic/. Consultado el 22/03/2018.

<http://www.conselharan.org/es/>. Consultado el 11/03/2018.

http://territori.gencat.cat/web/.content/home/06_territori_i_urbanisme/IDAPA/30_documentacio/i ndicadors/informes/05_allotjaments_turisticss.pdf. Consultado el 13/03/2018.

<http://www.horecalleida.es/principals-novetats-del-projecte-de-decret-que-regulara-els-allotjaments-turisticss/>. Consultado el 14/03/2018.

<https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/fitxes/D/fitxa4890/directora-de-centro-spa.do>. Consultado el 15/03/2018.

<http://www.ipyme.org/es-ES/ContratacionLaboral/Paginas/Indice.aspx>. Consultado el 16/03/2018.

https://www.ofi.es/software/hotel?gclid=CjwKCAiAxJPVBRB4EiwAsCA4aeoUB7H0SSF4sc_XC8sspfq54g1YmOCmidWtgsy51uwl_uDfeN_PxoCAcAQAvD_BwE. Consultado el 18/03/2018.

<https://blixt.tv/disenio-web-corporativo/#tarifas>. Consultado el 19/03/2018.

<https://www.hotelerum.com/comisiones-para-comercializar-un-hotel-en-las-agencias-online-ota/>. Consultado el 20/03/2018.

<http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-tv-television.htm>. Consultado el 20/03/2018.

<https://www.melia.com/es/hoteles/espana/baqueira-beret/melia-royal-tanau-boutique-hotel/index.html>. Consultado el 21/03/2018.

<http://xarxaempren.gencat.cat/inicia/cat/creacio.do>. Consultado el 22/03/2018.

<http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>. Consultado el 07/04/18

<http://www.visitvaldaran.com/> Consultado el 07/04/18

<http://portal.circe.es/es-ES/empreendedor/CrearEmpresa/Paginas/Crearunaempresa.aspx> Consultado el 07/04/2018

<http://multibaqueira.com/ca/p/multibaqueira-1> Consultado el 07/04/18

<http://multibaqueira.com/ca/p/multibaqueira-1> Consultado el 07/04/18

<http://www.idealista.com> Consultado el 07/4/2018

<http://www.milanuncios.com> Consultado el 07/04/2018

<http://www.habitaclia.com> Consultado el 07/04/2018

<http://caixabank.es> Consultado el 07/04/2018

<http://www.economista.es/diccionario-de-economia/rappe> Consultado el 08/04/2018

<https://www.emprendepyme.net/coste-de-ventas.html> Consultado el 08/04/2018

<http://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/> Consultado el 08/04/2018

<https://www.aa-hoteles.com/es/hotel-baqueira/hotel-chalet-bassibe/inicio> Consultado el 09/04/2018

<http://www.hotelvalderudabaqueira.com/> Consultado el 09/04/2018

<http://www.montarto.com/> Consultado el 09/04/2018

<https://www.himalaiabaqueira.com/> Consultado el 09/04/2018