

Universidad de Oviedo

Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**EL MODELO DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA
HOTELERA: UNA APLICACIÓN A LOS CASOS DE
MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL Y NH HOTELES**

Autora: Alejandra Coto Presa

Tutora: M^a Eugenia Suárez Serrano

Julio de 2013

AUTORIZACIÓN

Dña. M^a Eugenia Suárez Serrano, tutora del Trabajo Fin de Máster realizado por Dña. Alejandra Coto Presa, en el Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo de la Universidad de Oviedo, **AUTORIZA** la presentación y defensa del presente Trabajo Fin de Máster.

Gijón, 17 de julio de 2013.

DECLARACIÓN

Dña. Alejandra Coto Presa **DECLARA** que es la autora del presente Trabajo presentado para optar al título de Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de Oviedo, que es un Trabajo original realizado para este fin y que se han detallado todas las fuentes bibliográficas relevantes utilizadas durante su elaboración.

Gijón, 17 de julio de 2013.

Resumen

Este trabajo pretende analizar cómo es el modelo de negocio de las dos principales cadenas hoteleras españolas, Meliá Hotels International y NH Hoteles en la actualidad y cuáles han sido los principales cambios que han sufrido en los últimos años, centrándose en aquellos acaecidos en los regímenes de gestión de los activos. Siguiendo la metodología de Vives y Svejnova (2009), se responde en ambos casos a las preguntas ¿quién?, ¿qué? y ¿cómo?, que dan sentido a los respectivos modelo de negocio. Se observa que ambas cadenas compiten en ciertos segmentos de mercado, optan por la diferenciación del servicio y apuestan en la actualidad por regímenes de gestión poco intensivos en capital, especialmente por la gestión, mientras que la franquicia es la opción menos utilizada, algo acorde con el bajo peso de la franquicia en España.

Palabras clave: modelo de negocio, hotelería, Meliá, NH, modelo de gestión, segmentación de mercado, estrategia competitiva

Abstract

This project aims to analyze how business models from both main hotel chains in Spain (Meliá Hotels International and NH Hotels) are nowadays and what changes have they suffered in the last years, focusing on those happened within the management system. Following the methodology of Vives and Svejnova (2009), the questions who?, what?, and how?, which give sense to business models, are answered. It is observed that both chains compete in certain market segments, differentiation is the competitive strategy implemented by both, and both bet nowadays for slightly capital intensive management systems, especially for the management contract. Meanwhile, franchising is the least used option, something related with the low popularity of this system in Spain.

Key words: business model, hotel industry, Meliá, NH, management system, market segmentation, competitive strategy

Índice

1.	Introducción general y objetivos.....	1
2.	Marco conceptual	2
2.1	¿Qué es el modelo de negocio?	2
2.1.1	¿Quién? Mercado objetivo: clientes/segmentación	6
2.1.2	¿Qué? Producto/servicio: oferta diferencial.....	8
2.1.3	¿Cómo? Modelo de gestión	10
2.2	El modelo de negocio en la industria hotelera.....	11
2.2.1	La cadena de valor en hotelería	11
2.2.2	Integración vertical.....	13
2.2.3	Los diferentes modelos de gestión a evaluación	15
3.	Estudio de casos: Los modelos de negocio de Meliá Hotels International y NH y sus cambios más recientes	20
3.1	Meliá Hotels International.....	21
3.1.1	¿Quién? Mercado objetivo: clientes/segmentación.....	22
3.1.2	¿Qué? Servicio: oferta diferencial.....	24
3.1.3	¿Cómo? Modelo de gestión	25
3.2	NH Hoteles.....	29
3.2.1	¿Quién? Mercado objetivo: clientes/segmentación	30
3.2.2	¿Qué? Servicio: oferta diferencial	31
3.2.3	¿Cómo? Modelo de gestión	32
4.	Conclusiones.....	35
5.	Referencias bibliográficas	40
6.	Páginas web consultadas	42

1. Introducción general y objetivos

El modelo de negocio constituye básicamente la esencia de una empresa, su manera de crear valor. A lo largo de los años, numerosos autores han tratado de definir este concepto y de identificar sus componentes. El modelo de negocio debe estar vivo, debe evaluarse con regularidad y modificarse de manera que se refuercen sus puntos fuertes y se subsanen sus debilidades en la medida de lo posible. Este análisis resulta vital, pues en un mundo globalizado y ante el gran peso de la competencia, un modelo de negocio que no se actualiza, que no se adapta a los clientes en cada momento y a la coyuntura económica y competitiva, puede evocar a una empresa al fracaso.

Actualmente vivimos una situación de crisis económica mundial, que afecta especialmente a Europa. La mayoría de los sectores productivos de la economía pasan por enormes dificultades, y el sector hotelero no es una excepción. Por eso, aunque el sector turístico español, y el hotelero en particular, son tradicionalmente altamente competitivos y una referencia a tener en cuenta para empresarios turísticos de todo el mundo, las cadenas hoteleras del país han tenido en el último quinquenio, más que nunca, que autoevaluar su modelo de negocio y que tomar medidas para aumentar su competitividad y reducir su deuda, disminuir sus pérdidas o incrementar su tasa de beneficio. Pues, “en el caso de rendimientos insatisfactorios o en recesión, una organización se verá estimulada a cambiar su modelo de negocio” (Demil y Lecocq, 2009).

Por todo ello, este trabajo tiene como objetivo general el de profundizar en el concepto de modelo de negocio, explorar la literatura al respecto, para en una segunda fase evaluar cómo es el modelo de negocio de las dos principales empresas del ámbito de la hotelería de España y qué cambios, en especial en el terreno del gobierno de los activos, se han ido produciendo ante la nueva coyuntura económica mundial.

Los objetivos del trabajo se concretan en:

- Conocer cómo es la estrategia de segmentación de mercados de las cadenas.

- Conocer qué es lo que ofrecen y dónde reside su ventaja competitiva.
- Analizar qué modelos de gestión desarrollan, cuál ha sido su evolución reciente y cómo se prevé que sea esta en un futuro próximo.
- Comparar el modelo de negocio de dichas cadenas y extraer conclusiones.

Para cumplir los objetivos marcados se procederá del siguiente modo:

- En primer lugar, se revisará la literatura basada en modelos de negocio, su definición, sus componentes y su importancia en la estrategia de una empresa.
- En segundo lugar, se analizará más en profundidad la literatura correspondiente a modelos de negocio dentro de la industria hotelera.
- En tercer lugar, se llevará a cabo un análisis de casos de las dos principales cadenas hoteleras españolas.
- En cuarto lugar, se analizará el modelo de negocio de dichas cadenas, en base a sus componentes, utilizando para ello las webs corporativas de éstas, sus últimas Memorias o Informes Anuales publicadas, y noticias en publicaciones preferentemente especializadas en el sector turístico, y más concretamente en el hotelero.
- Finalmente, se extraerán conclusiones en base al estudio realizado.

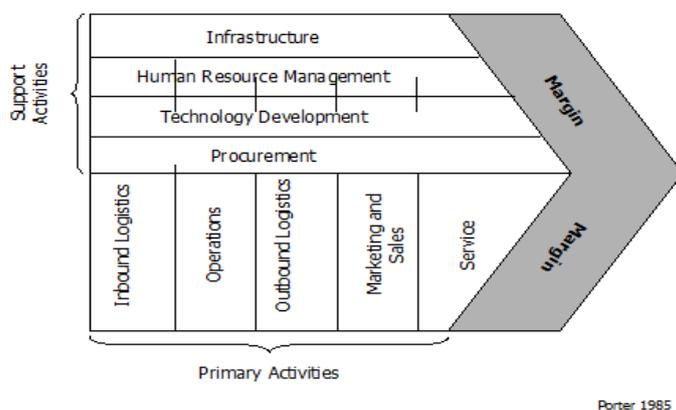
2. Marco conceptual

2.1 ¿Qué es el modelo de negocio?

Según Casadeus-Masanell (2004), “un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos”. Dentro de los **activos** distinguiríamos los tangibles (como los edificios, el mobiliario, o los sistemas de información) y los intangibles (incluyendo aquí aspectos tales como la reputación, la cultura empresarial, las capacidades y competencias, la información o el conocimiento). Es decir, el conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa (RAE) representarían sus activos. Las **actividades** serían aquellas que lleva a cabo la empresa asociadas a los activos. Se podrían clasificar fácilmente con la cadena de valor de Porter (1985), en la que

se identifican y ordenan las actividades realizadas en función de la generación de valor al cliente final – denominándose actividades primarias a aquellas implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta; y actividades secundarias a las que sustentan a las primarias y se apoyan entre sí, proporcionando y gestionando recursos materiales, tecnológicos y humanos.

Gráfico I: La cadena de valor de Port



Porter 1985

Fuente: Porter, 1985

La **estructura de gobierno de activos**, por último, haría referencia al régimen en que se gestionan (gobiernan) esos activos y a quién los gobierna, ya sea la empresa en régimen de propiedad, alquiler, gestión, etc., o de forma compartida con otras empresas productoras, proveedores o clientes.

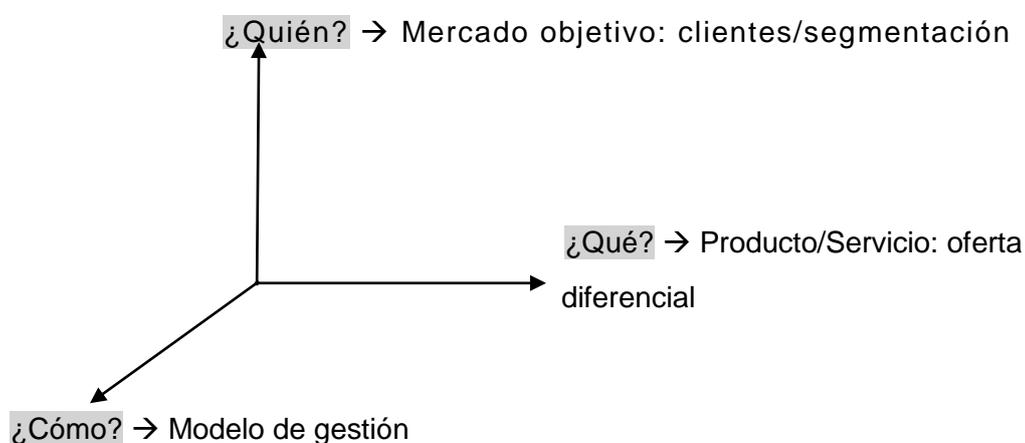
Cada eslabón del modelo de negocio cuenta (cada activo, cada actividad, cada modelo de gobierno), ninguno es prescindible, aunque siempre existirá en especial uno (o varios) de esos elementos que otorgue a la empresa en cuestión una ventaja competitiva.

Como recoge Magretta (2002), “disponer de un buen modelo de negocio es esencial para el éxito de toda empresa, sea nueva en el mercado o ya esté establecida en éste”. Los modelos de negocio son, en esencia, historias – historias de cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio debe responder a las siguientes preguntas: ¿quién es el cliente?, ¿qué es lo que valora ese cliente? –

ambas planteadas por Drucker (1999) - , ¿cómo hacer dinero en este negocio? y ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo crear valor para los consumidores a un coste apropiado?

Sintetizando, según Vives y Svejnova (2009) las tres preguntas clave en la definición del modelo de negocio, que permiten desarrollar uno nuevo o evaluar uno existente, son: ¿quién?, ¿qué? y ¿cómo?

Gráfico II: Preguntas Clave del Modelo de Negocio



Fuente: Basado en Vives y Svejnova, 2009

Todos los nuevos modelos de negocio son variaciones de la cadena de valor genérica reinante, representan una nueva manera de hacer las cosas -como las nuevas historias resultan ser variaciones de otras antiguas, siguiendo la metáfora de Magretta (2002)-, que será más o menos exitosa en tanto en cuanto suponga una alternativa mejor o no a lo existente.

Y es que “la fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción. A pesar del interés de una visión dinámica del modelo de negocio, su uso, paradójicamente, suele ser estático” (Demil y Lecocq, 2009).

Una vez que se tiene claro cuál es el modelo de negocio (la variación) que se quiere poner en marcha, es muy importante proyectarlo en la realidad, hacerlo más

tangible. Para ello se deben plantear preguntas cuyas respuestas prueben la resistencia del modelo ante posibles equivocaciones en su planteamiento o ante posibles complicaciones del mercado.

Para completar estas dos definiciones del modelo de negocio, resulta oportuno introducir una tabla resumen, elaborada por Baden-Fuller y Morgan (2010), en la que se recogen algunas definiciones más del mismo (tabla I).

Tabla I: Definiciones complementarias de modelo de negocio

Autores	Definición	El foco del análisis incluye...	Noción de modelo	Entre los ejemplos...
Teece (2010)	Cómo una empresa ofrece valor a los consumidores y convierte pagos en beneficios	Sitúa el concepto de modelo de negocio. Relaciona innovación del modelo de negocio e innovación técnica	Clases y tipos; Modelos a seguir	Netflix, alquiler de DVDs online
Zott & Amit (2010)	... un sistema de actividades interdependientes que trasciende la empresa focal y expande sus límites	Enfatiza las interdependencias más allá de las fronteras de la empresa. Un buen diseño requiere: Contenido (qué), Estructura (relaciones) y Gobierno (quién hace qué).	Clases y tipos	Ebay, Inditex
Williamson (2010)	... el modelo de negocio de innovación en costes ofrece ventajas de maneras radicalmente distintas, significando más por menos	Cómo funcionan los modelos de negocio <i>low cost</i> de China (e India)	Modelos a seguir	Haier refrigeration
Gambardella & McGahan (2010)	El modelo de negocio es un mecanismo para convertir ideas en ingresos a un coste razonable	La innovación del modelo de negocio en sectores de alta tecnología que permiten a las pequeñas empresas capitalizar sus ideas	Modelos escalares o descripciones abreviadas	Google, Apple
Itami & Noshino (2010)	... el modelo de negocio es un modelo de beneficio, un sistema de administración del	Pone el aprendizaje en el centro de la cuestión, clasificación por los sistemas de la empresa	Modelos a seguir y organismos modelo	Toyota, Google

	negocio y un sistema de aprendizaje			
Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega (2010)	Un sistema de valores más una constelación de valores	Un modelo de negocio social que se sitúa entre el beneficio y la caridad	Modelos a seguir	Colaboraciones Veoila y Danone
Demil & Lecoq (2010)	La manera en que las actividades y los recursos son usados para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento	La dinámica de cambio del modelo de negocio en el tiempo	Organismos modelo	Arsenal FC
Sabatier, Rousselle & Mangematin (2010)	Caminos cruzados entre competencia y necesidades de los consumidores	Portfolios de modelos de negocio	Recetas	Firmas de biotecnología francesas
Casadesus & Ricart (2010)	La lógica de la empresa, la manera en que opera y cómo crea valor para sus <i>stakeholders</i>	Interfaces entre el modelo de negocio, estrategia y táctica	Modelos susceptibles a manipulación	Ryanair

Fuente: Basada en Baden-Fuller y Morgan, 2010

Como reflexión final para este apartado, cabría decir que para que un modelo de negocio funcione, resulte ser un buen modelo de negocio, es muy importante que esté alineado con los objetivos de la empresa, con su misión, su visión y sus valores.

Para estructurar el resto del marco teórico y el posterior análisis de casos con el que se dará continuación al trabajo, se tomará como referencia el gráfico sobre las Preguntas Clave del Modelo de Negocio de Vives y Svejnova (2009) expuesto en la página 4.

2.1.1 ¿Quién? Mercado objetivo: clientes/segmentación

El mercado objetivo resulta de dar respuesta a la primera de las preguntas clave en la definición de un modelo de negocio que se mencionaron con anterioridad: ¿quién?, ¿quién es el cliente?

Pero esa respuesta debe darse tras haber realizado un profundo y correcto análisis. En primer lugar, se debe proceder con la *segmentación del mercado*, que es “el proceso de análisis e identificación de grupos de consumidores en un mercado donde comparten características parecidas y también necesidades muy similares”¹. Esas características similares pueden ser de carácter muy variado: demográficas, comportamentales, económicas, geográficas, etc.

En la siguiente tabla se recogen ciertos criterios que pueden utilizarse para segmentar un mercado de consumidores:

Tabla II: Algunos criterios de segmentación del mercado para mercados de consumidores (no industriales u organizacionales)

Tipo de factor	Factores
Características de las personas	Edad, sexo, raza, ingresos, tamaño familiar, estadio dentro del ciclo de vida, localización, estilo de vida
Situación de compra/uso	Tamaño de la compra, lealtad a una marca, propósito de uso, comportamiento de compra, importancia de la compra, criterios de elección
Necesidades de los usuarios y preferencias por las características de los productos	Similitud entre productos, preferencias de precios, preferencias de marcas, características deseadas, calidad

Fuente: Johnson, Whittington y Scholes, 2011

Una vez dividido el mercado, por tanto, en diferentes segmentos relativamente heterogéneos entre sí (todos ellos serán mercados potenciales), se trata de elegir uno (o varios) segmentos, que por alguna razón sean considerados más importantes o interesantes (más fácilmente accesibles, más potencialmente rentables, etc.).

Algunos criterios que se pueden utilizar a la hora de elegir un segmento en particular son los siguientes (Johnson, Whittington y Scholes, 2011):

¹ Universidad de Málaga, 2013 (www.eumed.net)

- Variación en las necesidades de los consumidores: centrarse en un segmento de mercado cuyas necesidades sean notablemente distintas a aquellas típicas del mercado. De esta manera, se intentará ser capaz de servir a un segmento distinto, difícilmente satisfecho por la labor de otras empresas, lo que podría suponer el éxito del modelo de negocio que se está empezando a plantear.
- Especialización: lo que también se conoce como “estrategia de nichos”. De esta manera se ganará experiencia y se creará una red de relaciones dentro de un segmento muy particular, las cuales serán difíciles de romper por parte de una futura empresa competidora.
- Consumidores estratégicos: estos serían aquellos que pueden ejercer una influencia sobre otros potenciales consumidores. Aunque este concepto cobra más sentido dentro de los mercados industriales, también puede aplicarse a los mercados de consumo directo. El mercado objetivo puede establecerse en los niños, para que ejerzan una influencia sobre sus padres, que son los que finalmente ejecutan la compra/demandan el servicio.

Los individuos que conformen ese (esos) segmento (segmentos) constituirán el mercado objetivo de la empresa, primer pilar para diseñar (o modificar) su modelo de negocio.

2.1.2 ¿Qué? Producto/servicio: oferta diferencial

Tras haber definido el mercado objetivo, es importante entender qué, ya sea producto o servicio, se le va a ofrecer a ese perfil de cliente, a qué precio, y en qué manera esa oferta marcará una diferencia con respecto a otras ya existentes en el mercado. En todo ello consistirá la definición de la “propuesta diferencial de valor” al cliente (Vives y Svejnova, 2009). Los esfuerzos de la empresa se centrarán por tanto en ofrecer a ese cliente lo que desea/necesita de la mejor manera posible, y tratando de ser exclusivo en algún sentido, de marcar la diferencia respecto al resto de competidores para que ese tipo de cliente que se ha identificado y escogido elija el producto/servicio proporcionado por la empresa en cuestión.

El objetivo principal es por tanto el de obtener una ventaja competitiva. La ventaja competitiva es “cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para poder competir”. Para que una característica de la empresa se convierta en ventaja competitiva debe reunir tres requisitos (López Gamero, 2009):

- Involucrar un factor clave de éxito en el mercado.
- Ser suficientemente sustancial como para representar una diferencia.
- Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

Porter (1980) identificó tres estrategias competitivas básicas y genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. La primera se basa en mantener el coste más bajo frente a los competidores y lograr un gran volumen de ventas. En este tipo de estrategia el énfasis se pone la reducción de costes por medio de una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala y el estricto control de costes (muy particularmente de los variables). Se persigue la minimización de costes en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada campo de operación de la empresa.

La diferenciación consiste en crear un producto o servicio que se perciba como único en el mercado. Su sentido radica en que el cliente desarrollará una cierta lealtad hacia esa marca innovadora que contribuirá a reducir su sensibilidad al precio. Esta estrategia implica a priori invertir dinero en diseño del producto, investigación y desarrollo, materiales de calidad o servicio al cliente mejorado; sin embargo, no tiene por qué ser incompatible con el liderazgo en costes.

El enfoque, por último, consiste en centrarse en profundidad y únicamente en un segmento de clientes específico, en un segmento de la línea de productos o servicios o en un mercado geográfico. La lógica es la de satisfacer de mejor manera que nadie a ese mercado tan concreto, bien sea por calidad o precio, o por las dos cosas.

A la hora de plantearse qué ofrecer al mercado, es también necesario tener en cuenta cuáles son los activos (tangibles e intangibles) de los que se dispone y cuáles son los aquellos que serían clave para ofrecer la prestación concebida, para

ponerlos en valor en caso de disponer de ellos o adquirirlos en caso de que fuese necesario y posible.

Tras tomar esta decisión, será cuando se pondrá en marcha el diseño de todas las actividades que compondrán la cadena de valor y se decidirá qué grado de integración vertical y de diversificación se pretende alcanzar. El grado de integración vertical se relaciona con el número de negocios dentro de la cadena de valor que la propia empresa asume y la diversificación con la implicación en diferentes líneas de negocio, tengan relación con la principal y originaria o no (diversificación relacionada o no) (Oster y Staines, 2000).

2.1.3 ¿Cómo? Modelo de gestión

El modelo de gestión sería otra manera de nombrar a lo que Casadeus-Madanell (2004) llaman estructura de gobierno de activos. Los activos pueden controlarse por completo desde la propia empresa (en propiedad), o en colaboración con otras empresas, mediante acuerdos contractuales. Es entonces cuando es preciso introducir la Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1991).

Williamson (1991) introduce tres formas principales de gobierno: mercado, híbridos y jerarquía. El mercado se da cuando las transacciones tienen lugar fuera de la empresa y la jerarquía cuando estas tienen lugar en el seno de ella (Kemp, 2006). Ambas son posiciones polares. En el medio, se encuentran los híbridos, que serían por ejemplo las colaboraciones empresariales, definidas éstas como “relaciones no transitorias entre empresas dependientes que implican intercambiar y/o compartir recursos y capacidades para obtener resultados mutuamente beneficiosos” (Rialp y Salas, 2002). Éstas incorporan por tanto características del mercado -las empresas permanecen separadas jurídicamente- y de la jerarquía -la relación está personalizada, es recurrente y está a sujeta a unas normas-. La gestión en propiedad sería sin embargo ejemplo de jerarquía -la empresa tiene el dominio sobre sí misma, se autorregula y adapta a las condiciones del ambiente- (Ugalde Binda, 2008).

Las tres formas de gobierno se diferencian por sus condiciones de adaptabilidad, los incentivos y el control. En el mercado, el precio motiva cambios eficientes en

oferta y demanda. En él no hay un aparato administrativo que controle los cambios, éstos se llevan a cabo a través de grandes incentivos. En la jerarquía, la coordinación de actividades y la redistribución de las utilidades de acuerdo con los aportes de cada participante pueden suponer ganancias, aunque los incentivos son muy escasos y el aparato administrativo es quien regula la adaptación. Por último, en los híbridos, la adaptación, el control, el aparato administrativo y los incentivos se sitúan entre ambos extremos (Ugalde Binda, 2008).

En la siguiente tabla se expone lo anterior tal como lo estructuró Williamson (1991):

Tabla III: Atributos distintivos del mercado, los híbridos y la jerarquía

Atributos	Estructura de gobierno		
	Mercado	Híbrido	Jerarquía
Instrumentos			
Intensidad de incentivos	++	+	0
Controles administrativos	0	+	++
Atributos de funcionamiento			
Adaptación (A)	++	+	0
Adaptación (C)	0	+	++
Ley contractual	++	+	0
<ul style="list-style-type: none"> • ++ = fuerte; + = semi-fuerte; 0 = débil 			

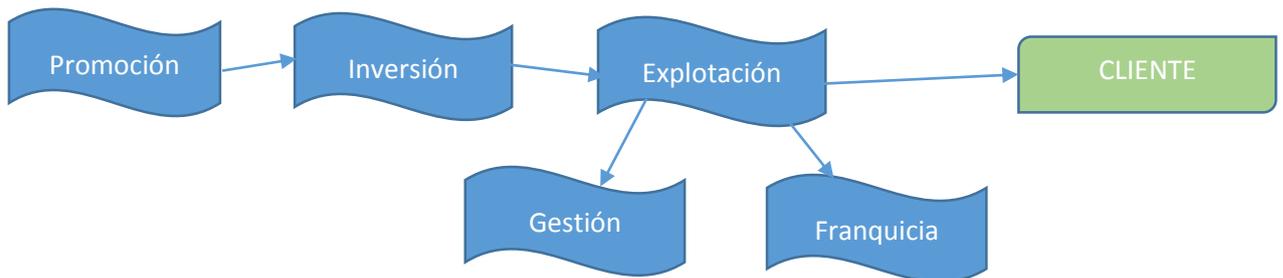
Fuente: Traducido de Williamson, 1991

2.2 El modelo de negocio en la industria hotelera

2.2.1 La cadena de valor en hotelería

De acuerdo con Suárez (2004), la cadena de valor del negocio hotelero es la siguiente:

Gráfico III: Cadena de valor en hotelería



Fuente: Suárez, 2004

El primer subnegocio que se distingue es el de “promoción”. La promoción engloba las actividades de selección del emplazamiento, adquisición del suelo, diseño, construcción y venta del inmueble. Aunque generalmente se parte de la compra del suelo, también puede darse el caso de que se parta de un hotel a reformar de manera sustancial o de un edificio que estaba destinado a otros usos.

El segundo subnegocio que se distingue es el de “inversión”. La inversión está basada fundamentalmente en la propiedad del inmueble. El inversor a secas (o en estado puro) es aquel que compra el inmueble al promotor, no corriendo así el riesgo de la posesión del suelo ni de la construcción, y posteriormente se lo alquila a un explotador. El inversor debe saber tanto gestionar una cartera de activos como gestionar de manera individual el inmueble. Al gestionar la cartera lo que hace es diseñar la cartera correcta (ubicaciones geográficas y activos, etc.), elegir los clientes a quien servir, el momento adecuado para comprar y vender el inmueble, seleccionar al explotador y el tipo de contrato, desarrollar la optimización fiscal y decidir la financiación de dicha cartera. La gestión individual del inmueble, por su parte, tiene que ver con todo aquello que contribuya a mejorar el potencial de rentabilidad del inmueble (utilización, destino, mantenimiento, etc.)

La “explotación” se corresponde con lo que es propiamente el negocio hotelero, el explotador es aquel que soporta las pérdidas o ganancias del hotel, y que se responsabiliza de su actividad, incluyendo también al personal. Él es el titular de cada ingreso y de cada gasto repercutido, incluidos los honorarios que se paguen en caso de establecerse un contrato de gestión o franquicia. Sus funciones se basan en seleccionar el hotel, negociar el contrato de explotación con el propietario

y los posibles contratos de gestión existentes, y responsabilizarse de todo lo relacionado con los ingresos y gastos de la actividad hotelera (estrategia, política operativa, mantenimiento no asumido por la propiedad, etc.).

La “gestión” consiste en llevar a cabo las tareas del día a día del hotel. Es cada vez más frecuente que el explotador encargue esta tarea a una empresa especializada a la que ofrece unos honorarios a cambio, firmándose un contrato de gestión (que se verá más adelante). Muchas veces la gestión se acompaña con servicios de consultoría y con la central de reservas.

La “franquicia” se basa, finalmente, en el hecho de que se otorgue a un empresario (franquiciado) el derecho a utilizar la marca, a explotarla. Sin embargo, sigue siendo responsabilidad del franquiciador todo aquello relacionado con el marketing: gestión de la marca, cobertura de segmentos y geográfica, selección y control de las operaciones franquiciadas, etc.

2.2.2 Integración vertical

Dentro de la industria hotelera, se diferencian diversas modalidades de empresa (empresario) hotelera en función del grado de integración vertical en el que se encuentre relacionado con la cadena de valor anteriormente presentada.

Si nos aproximamos al grado de integración vertical desde el punto de vista del operador hotelero, la lógica sería la siguiente (Suárez, 2004):

- Gestor puro: es aquel que desarrolla exclusivamente los subnegocios de gestión y franquicia, los cuales se considera que “van de la mano”. Una empresa caracterizada como gestor puro posee una cierta apertura del accionariado.
- Hotelero puro: sería el nivel siguiente en una integración vertical “aguas arriba”, en la medida en que un gestor puro se convierte en el explotador del conjunto del negocio hotelero. Una empresa caracterizada como hotelero puro goza de una cierta complejidad financiera.
- Hotelero patrimonialista: un hotelero puro que adquiere el inmueble en propiedad se convierte en hotelero patrimonialista. Una empresa

caracterizada como hotelero patrimonialista dispone de mayores posibilidades de control de la imagen y calidad del negocio hotelero.

- Operador de ciclo hotelero completo: integración vertical hacia atrás completa, en la medida en que el hotelero patrimonialista también se convierte en promotor, es decir, en aquel que compra el suelo y construye el inmueble. Una empresa caracterizada como operador de ciclo completo tendrá un tamaño considerable.

En cambio, si nos aproximamos al grado de integración vertical desde el punto de vista del empresario inmobiliario podemos partir de dos supuestos:

- Promotor puro: es aquel que exclusivamente compra el suelo y construye el inmueble.

Los siguientes niveles de integración vertical “aguas abajo” de un promotor puro serían los de:

- Promotor patrimonialista: en la medida en que éste adquiere la propiedad del inmueble.
- Promotor hotelero: en la medida en que, además, lleva a cabo la explotación del hotel.
- Promotor de ciclo hotelero completo: promotor hotelero que también asume la gestión del negocio hotelero.

Por otra parte, el segundo supuesto partiría de la siguiente figura:

- Inversor puro: es aquel que exclusivamente dispone del inmueble en propiedad.

El siguiente nivel de integración vertical “aguas abajo” de un inversor puro sería el de:

- Inversor hotelero: en la medida en que asume la explotación del hotel.

Por lo general, las empresas menos integradas verticalmente suelen estar menos diversificadas, es decir, centran su estrategia en el desarrollo de sólo uno (o unos pocos) (sub)negocios dentro de la cadena de valor (Suárez, 2004).

2.2.3 Los diferentes modelos de gestión a evaluación

Una empresa puede decidir gestionar sus hoteles de diferentes formas. En general, existen dos variantes a la hora de controlar los activos: la variante en propiedad y la variante contractual. Dentro de la propiedad, ésta podría ser propiedad total o mayoritaria o propiedad minoritaria, en función del porcentaje del negocio que controle la empresa. Dentro de la variedad contractual, encontramos tres grandes tipos de contrato: arrendamiento o alquiler (del edificio o de la industria), contrato de gestión y franquicia. Más adelante se explicará en qué consiste cada una, así como sus pros y contras.

En el siguiente cuadro, desarrollado por Fernández Barcala y González Díaz (2006) basándose en las alternativas estructurales de Williamson (1991), se recoge cuál es el nivel de control ejercido sobre los activos, en función del modelo de gestión elegido:

Tabla IV: Modelos de gestión y su correspondiente nivel de control sobre los activos

	Medios de gestión de los activos					
	Propiedad		Contractual			
Activos básicos	Propiedad total o mayoritaria	Propiedad minoritaria	Arrendamiento Edificio	Arrendamiento Industria	Contrato de gestión	Franquicia
Inmueble	++	+/**	-	-	-	-
Bienes y equipos	++	+/**	++	+	+	-
Know-how	++	+/**	++	+	+	+/-
Central de reservas	++	++	++	++	++	++
Marca	++	+/**	++	++	+/**	+

- ++: control total del activo; +: control parcial del activo; -: sin control

Fuente: Fernández Barcala y González Díaz, 2006

La diferencia entre todas estas soluciones organizativas radica, en definitiva, en el reparto de los derechos de propiedad, en la asignación del control y en la distribución del riesgo económico, en un contexto en el que cada parte involucrada trata de maximizar su beneficio (Rivas Yarza, 2012).

En los siguientes epígrafes se analiza más en profundidad cada sistema:

2.2.3.1 La propiedad. Ventajas e inconvenientes

La modalidad de gestión en propiedad también es conocida como gestión directa. En este caso, el propietario de los recursos (es decir, el conjunto de activos que constituyen el hotel), es también quien explota el negocio de manera directa, con lo que asume tanto su control como la totalidad del riesgo económico (Rivas Yarza, 2012). Esta variedad de gestión es la elegida principalmente por las pymes y, en especial, por empresas familiares en las que es la propia familia la que gestiona directamente el negocio hotelero (Escuela de Organización Industrial, 2013).

Según investigaciones realizadas por Suárez (2004), existen diferentes razones, de índole operativa o financiera, que pueden llevar a una empresa a ostentar la propiedad de un establecimiento.

Las ventajas operativas de la elección del régimen de propiedad se resumirían en las siguientes:

- Control del diseño del producto y la imagen de marca.
- Evasión de injerencias en la explotación (ya que se evitan los conflictos de intereses, y se ahorra tiempo de gestión).
- Mayores incentivos a la inversión que en el caso de separación de la propiedad.
- El hotelero de ciclo completo puede tener más experiencia en construcción y reformas de establecimientos, con lo cual conseguiría un edificio más adecuado y a un coste menor.
- La posesión de activos inmobiliarios puede respaldar la extensión de la actividad hotelera por medio como la explotación con alquiler o la franquicia.

- El mayor aprovechamiento de la cadena de valor favorecido por el ciclo completo.

En cuanto a las ventajas financieras destacan:

- Mayor flexibilidad de financiación y protección ante los ciclos cambiantes de la economía, ya que los activos pueden ser una fuente de liquidez en tiempo adversos (gracias a una posible venta o alquiler).
- Aprovechamiento de las plusvalías inmobiliarias generadas por los méritos en la gestión propia.
- Motivaciones circunstanciales, entendiéndose por tales algunas como la siguiente: tipos de interés por debajo de la rentabilidad exigida a la inversión.

En contraposición, las desventajas que tendría optar por una gestión en propiedad serían claras, fundamentalmente el riesgo inmobiliario en que se incurre y el peso de la inversión a realizar. Además, en el caso de elegir la propiedad como modelo de gestión, el accionariado sería más amplio, y sería necesario transmitir información a los que aportan los fondos (información que en caso contrario se retendría entre un accionariado más cerrado), lo que podría suponer un ritmo más lento de crecimiento. Sin embargo, si el gestor hotelero está exento de la propiedad del hotel, éste debe pagar al propietario del establecimiento, por lo que los ingresos se reducen, aunque la rentabilidad de la inversión pueda resultar mayor.

2.2.3.2 El alquiler. Ventajas e inconvenientes

Mediante este modelo de gestión, también conocido como contrato de explotación, el arrendatario recibe por parte del arrendador el derecho de uso a cambio de una remuneración, que suele ser fija y estable, pero que también puede ser variable.

En función de los activos arrendados, el alquiler puede ser del edificio o de la industria. En el primer caso, el arrendatario dispone del derecho de uso solamente de los activos físicos sobre los que se genera la actividad de hotelería (es decir, el establecimiento). En el segundo caso, el arrendatario adquiere el negocio en funcionamiento, incluidos los trabajadores en plantilla, las existencias de almacén, etc. (Rivas Yarza, 2012).

La gestión en alquiler cuenta con la principal ventaja de que el arrendatario no debe realizar la gran inversión económica que supone la compra del inmueble. Tampoco se asumen los gastos relacionados con el mantenimiento y las reparaciones del establecimiento. Además, gestionar un negocio hotelero en régimen de alquiler aporta más flexibilidad que de hacerse en régimen de propiedad, pues se deberán realizar menos trámites si se decide abandonar el inmueble. Como desventaja, cabe señalar que cuando el alquiler es fijo es el arrendatario quien asume la totalidad del riesgo hotelero, aunque de introducirse una parte variable (cosa cada vez más común) parte de ese riesgo se traslada al propietario. También existe una limitación a la hora de incrementar los activos del negocio, en caso de considerarse necesario para la buena marcha del hotel, pues la decisión última debe tomarla el propietario. Por último, se corre el riesgo de que el propietario no quiera renovar el contrato.

2.2.3.3 El contrato de gestión. Ventajas e inconvenientes

El contrato de gestión consiste en separar la gestión de la explotación y propiedad (Eyster, 1988). El futuro gestor firma con el explotador por tanto un acuerdo para gestionar el establecimiento, estando dispuesto a aportar su experiencia y conocimientos de dirección, además de la marca y central de reservas de la empresa para la que trabaja (Fernández Barcala y González Díaz, 2006).

Como ventajas del contrato de gestión destacan:

- Necesidad de poco o ningún capital inicial: la compañía gestora no se responsabilizará en absoluto de la financiación de la propiedad, a no ser que el sueño exija inversiones de capital.
- Reducción de riesgos: el gestor perderá menos en tiempos desfavorables puesto que es el dueño quien absorbe las pérdidas. Aunque, en épocas buenas, será el dueño el que obtenga un mayor beneficio.
- Altas rentabilidades económicas y financieras (alto valor de los ratios ROI y ROE): esto es debido a la escasa o nula inversión soportada.

En cambio, este tipo de contrato traería consigo una serie de desventajas para el gestor, entre las que cabría señalar la limitación de los beneficios (ya que una parte

de éstos son para el propietario), la pérdida de una potencial apreciación de la propiedad (derivada del éxito de la propia labor de gestión), la posible obstrucción del propietario (al querer interferir en las labores de dirección del hotel) y la posible pérdida del contrato si no se consigue darle al negocio la rentabilidad esperada (o incluso si se consigue) (Mulet Forteza y Martorell Cunill, 2000).

2.2.3.4 La franquicia. Ventajas e inconvenientes

El régimen de franquicia consiste en que un franquiciador cede el uso de una marca a un franquiciado a cambio de unos honorarios (contraprestación económica), cuyas especificaciones (junto con la relación de derechos y deberes de franquiciador y franquiciado) se recogen en el contrato de franquicia. Si esos honorarios son fijos, el franquiciador no corre riesgo del negocio hotelero de manera directa (el cual recae en el franquiciado). En cambio, si estos son variables franquiciador y franquiciado comparten parte del riesgo (Suárez, 2004).

Una de las ventajas de elegir la franquicia como método de gestión es que permite incurrir en crecimiento teniendo o empleando menores recursos financieros que con otras formas de gestión. Por otra parte, en el marco de la Teoría de la Agencia², y teniendo en cuenta que en las unidades propias el gerente trabaja a sueldo fijo (o como mínimo a un porcentaje fijo mayor que el variable) del principal (franquiciador) y en las franquiciadas el contrato hace que el franquiciado actúe por su cuenta y a priori tenga posea mayor motivación (lo que lleva a ambas partes a obtener mejores resultados), existen estudios empíricos que evidencian que el régimen de franquicia es efectivamente muy motivante para el franquiciado, ya que la compensación económica que reciba dependerá de sus propios esfuerzos, además del hecho de que está arriesgando su propio capital. Esto supone otro punto a favor de franquiciar un negocio (hotelero o no), pues una mayor motivación del personal desembocará en una mayor rentabilidad de este. También se piensa que un

² La Teoría de la Agencia se basa en la existencia de dos agentes: el Principal (generalmente, el dueño de la empresa), que encarga un cometido en su nombre al Agente (quien asume la responsabilidad de llevar a cabo esa tarea) a cambio de una determinada contraprestación. Ambos agentes tienen sus propios objetivos, que pueden entrar en conflicto y generar los llamados "costes de agencia" (Arruñada, 1990).

franquiciado, que se ha prestado para ser empresario, tendrá madera de buen gestor o talento directivo, lo que viene a reforzar la ventaja anteriormente expuesta.

Otra ventaja a valorar es que el franquiciado posee un mayor conocimiento del mercado local, lo que significa que adaptará mejor la gestión al entorno y el negocio será más fructífero. Este punto es especialmente interesante a la hora de plantearse la internacionalización de una empresa hotelera.

Por último, al franquiciar un negocio se ahorra en costes de control, pues el encargado de un establecimiento propio estaría aparentemente menos motivado que el franquiciado (Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004).

Desde el punto de vista de las desventajas, al franquiciar un negocio se puede perder control sobre las actividades que realiza el franquiciado, lo que puede repercutir en la calidad del servicio y en la imagen de la marca. Además, al franquiciar también se incurre en costes extra, ya que se emplean recursos propios para impulsar el arranque de las unidades franquiciadas: inversión en pruebas piloto, manuales, capacitaciones, etc. Por último, el franquiciador se podría convertir en un futuro competidor, puesto que mientras lleva a cabo la gestión del negocio adquiere los conocimientos y la experiencia que le podrían permitir crear más adelante su propia empresa y tener éxito con ella (Fernández Sánchez, 2010).

3. Estudio de casos: Los modelos de negocio de Meliá Hotels International y NH y sus cambios más recientes

El VII Ranking Hosteltur de Cadenas Hoteleras (2012), el último publicado hasta la fecha, recoge información de todas aquellas empresas con más de 1.000 habitaciones, lo que conforma un total de 109 cadenas hoteleras españolas. Las dos que encabezan el ranking son Meliá Hotels International y NH Hoteles, en el primer y segundo puesto respectivamente (en función del número de habitaciones, invirtiéndose el orden por número de establecimientos):

Tabla V: VII Ranking Hosteltur Cadenas Hoteleras (2012). Extracto de los 10 primeros puestos.

Nº	HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES	
		2012	2011	2012	2011
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	306	309	77.996	77.821
2	NH HOTELES	395	400	58.885	59.109
3	RIU HOTELS ▲1	108	109	43.081	42.822
4	BARCELÓ ▼1	140	163	37.778	42.934
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	89	92	30.063	36.000
6	FIESTA HOTEL GROUP	48	48	13.832	13.912
7	GRUPO HOTUSA ▲3	118	105	11.680	10.518
8	H10 HOTELS	40	42	11.344	11.024
9	GRUPO PIÑERO ¹	23	21	10.993	10.522
10	HUSA HOTELES ▼3	88	122**	10.534	11514**

Fuente: Hosteltur, 2012

Siguiendo este criterio de importancia, se ha elegido a Meliá Hotels International y a NH Hoteles como las empresas cuyo modelo de negocio actual será objeto de análisis y comparación, aplicando para ello la estructura planteada por Vives y Svejnova (2009) de quién, qué y cómo.

3.1 Meliá Hotels International

La compañía nace en 1956 con la apertura del primer Hotel en Palma de Mallorca, de manos de su hoy todavía director, Gabriel Escarrer. Durante la década de los 60s el crecimiento se produce dentro de las Islas Baleares para, en la década siguiente, darse el salto a otros destinos vacacionales por excelencia del territorio nacional. La década de los 80s supone una etapa muy importante en la historia de esta empresa, puesto que en 1985 se inaugura el primer hotel de la compañía fuera de nuestras fronteras, más concretamente en Bali. Además, se produce la entrada en las principales ciudades españolas, y la compañía se convierte en el mayor grupo hotelero del país tras la compra de los 32 establecimientos de la cadena HOTASA. En 1987, Gabriel Escarrer adquiere la cadena de hoteles Meliá. En la posterior década de los 90s, la cadena inicia su expansión en Latinoamérica, en 1995 ve la luz la marca Paradisus Resorts y, al año siguiente, 1996, Sol Meliá se

convierte en la primera hotelera de Europa en cotizar en Bolsa. En los 2000s se consolida la presencia en las principales ciudades europeas, al tiempo que se abren nuevos mercados como Estados Unidos y China. En 2000 se adquiere Tryp, en 2004 se crea Club de Vacaciones, en 2006 ME by Meliá, en 2007 se adquiere la cadena Ininside, y en 2008 se relanza la marca Gran Meliá. En 2010 se firma una alianza global con la americana Wyndham, que da lugar al nacimiento de Tryp by Wyndham. En la última década, la cadena ha renovado su marca corporativa (2011), convirtiéndose en Meliá Hotels International y ha firmado dos importantes alianzas con Jin Jiang y Greenland Group para impulsar su desarrollo en China. (MHI, 2013).

3.1.1 ¿Quién? Mercado objetivo: clientes/segmentación

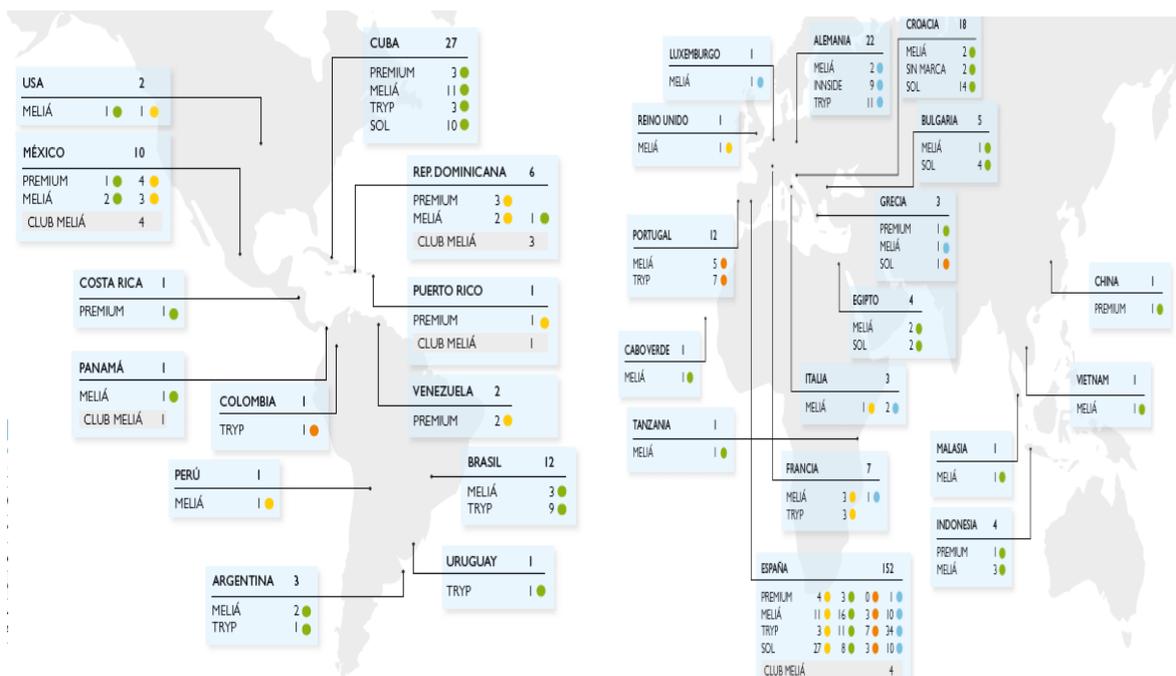
¿Quiénes son los clientes de Meliá Hotels International? La cadena ha desarrollado claramente una estrategia de segmentación del mercado, por la que ha identificado y seleccionado como mercados objetivo los siguientes grupos de clientes:

- El primer segmento estaría constituido por un perfil de viajeros experimentados y adinerados, amantes del lujo, el glamour, la sofisticación, el trato impecable y personalizado, la tecnología y el diseño de vanguardia unidos a los estándares atemporales, la buena gastronomía y la cultura.
- El segundo estaría formado por un perfil de clientes más jóvenes, aunque también de alto poder adquisitivo, vanguardistas, que aprecian la cocina internacional, la música y la alta tecnología y que buscan calidad, pero también experiencias vibrantes en un ambiente cosmopolita, que se adapten a sus necesidades profesionales y personales.
- El tercero lo constituiría un perfil de clientes vacacionales, de alto poder adquisitivo, que busca el lujo, el trato individualizado y el relax en un entorno paradisíaco, que aprecian la cocina de autor e internacional, y viajan principalmente en pareja.
- El cuarto es un perfil de cliente bien de ocio o de negocios, que busca ubicarse en un enclave privilegiado y un equilibrio entre diseño y funcionalidad.

- El quinto es un tipo de cliente urbano, generalmente de negocios, con personalidad, que valoran la arquitectura singular, el diseño vanguardista y la alta tecnología.
- El sexto lo conforma un perfil de clientes de negocios, que busca situarse en el centro de las principales ciudades, así como rapidez y funcionalidad, sin perder la calidad.
- El séptimo y último es un cliente puramente vacacional, de destinos menos exclusivos, que viaja en familia o con amigos, y que busca la cercanía a la playa y el confort.

La segmentación se realiza tanto por el perfil de los clientes -en función de características personales (principalmente edad, ingresos, estadio dentro del ciclo de vida y estilo de vida), situación de uso del servicio hotelero (sobre todo propósito de uso, comportamiento de compra y criterios de elección) y necesidades y preferencias (preferencias de precios, características deseadas y calidad)- como por zonas geográficas, ya que Meliá tiene repartidos establecimientos hoteleros por casi todo el mundo, cubriendo los principales destinos vacacionales y de negocios. En el siguiente gráfico se aprecia:

Gráfico IV: Presencia de Meliá en el mundo



Fuente: Meliá Hotels International, 2011

3.1.2 ¿Qué? Servicio: oferta diferencial

Cada una de las marcas que forman parte del grupo Meliá Hotels International está diseñada para satisfacer las necesidades de cada uno de los públicos anteriormente expuestos.

El primer segmento de mercado estaría servido por la marca Gran Meliá Hotels & Resorts, que cuenta con dos establecimientos en América Latina, cinco en España, uno en Italia y uno en Indonesia. La marca ME by Meliá es la encargada de cubrir el segundo segmento de mercado expuesto, contando con establecimientos en México, Madrid, Londres y Viena. La marca Paradisus Resorts es la que acoge al tercer segmento de clientes, y tiene todos sus hoteles en el Caribe. Estas tres marcas son catalogadas como “Premium”, pues son las de más alto precio, exclusividad y calidad.

Después están las marcas “Upscale”, destinadas a un público de clase media-alta, como serían los segmentos cuarto y quinto de los expuestos con anterioridad. A ellos estarían destinadas las marcas Meliá Hotels & Resorts e Inside, respectivamente. La primera cuenta con 96 establecimientos repartidos por todos los continentes (salvo Oceanía), tanto de golf, como de nieve, romance, de negocio, con spa, etc. La segunda cuenta con hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en grandes núcleos urbanos de España y Alemania.

Por último, están las marcas “Midscale”, más orientados a una clase media, es decir, a los últimos dos segmentos presentados. La marca Tryp by Wyndham, destinada al primero de ellos, cuenta con hoteles urbanos en Europa y América. Al otro se dirige la marca Sol Meliá, formada por varios establecimientos en el Caribe, el Mediterráneo y las Islas Canarias.

La ventaja competitiva de Meliá Hotels International hoy en día reside principalmente en su internacionalización, según palabras de su propio presidente Gabriel Scarrer³, ya que el 80 % del beneficio de explotación de la cadena en 2012

³ Europa Press, 30 de enero de 2013 (www.europapress.es)

se generó en sus negocios en el extranjero, pudiendo así Meliá reducir el riesgo-país de España y capear mejor la crisis que otros grupos (Deloitte, 2013).

La estrategia competitiva de la cadena, por otra parte, es la de diferenciación. Meliá busca ofrecer calidad, servicios personalizados e innovadores, adaptados a cada público. De ahí su estrategia de marcas, ya que “para evitar la tendencia de competir en precio es fundamental el crear y mantener una marca”, Escarrer (Deloitte, 2013).

3.1.3 ¿Cómo? Modelo de gestión

Meliá Hotels International ha ideado y puesto en marcha un modelo organizativo y de negocio que tiene por pilares los siguientes campos de negocio: Hotels, Real State y Club Meliá. Su éxito depende de su correcta convivencia y cooperación. Las tres se complementan mucho a la hora de desarrollar sus actividades, con el fin de que se consigan los objetivos estratégicos de la compañía, que son actualmente: convertirse en una empresa global (con una expansión hacia las marcas y mercados más importantes), con un foco especial en Asia y rentabilizando al máximo sus activos.

Hotels

El área de negocio denominada “Hotels” tiene como principal responsabilidad la de encabezar el entramado operativo de todos los hoteles que componen la cadena. Abarca, por tanto, todas las marcas que se han presentado en el anterior apartado.

El elevado número de hoteles que integran la cartera de Meliá Hotels International viene siendo gestionado desde hace tiempo en base a cuatro modelos clave de explotación:

- Propiedad: permaneciendo tanto la propiedad como la gestión del establecimiento en manos de la firma.
- Gestión: la gestión del establecimiento es competencia de la cadena, mientras que la propiedad recae en manos de un socio con el que ésta ha acordado unas condiciones.

- Alquiler: las instalaciones en la que la cadena explota el negocio hotelero han sido alquiladas.
- Franquicia: durante un periodo establecido y acordado, Meliá cede a un socio el derecho a utilizar una de sus marcas para que éste pueda gestionar un hotel bajo dicha insignia.

En la última Memoria de Sostenibilidad hecha pública por la cadena, la correspondiente al ejercicio 2011, se indican los porcentajes correspondientes a cada uno de los modelos de explotación en ese momento:

Tabla VI: Modelos de explotación Meliá Hotels International 2011

Modelo de explotación	% por habitaciones	% por establecimientos
Propiedad	28,51%	23,03%
Gestión	48,27%	40,79%
Franquicia	5,49%	9,21%
Alquiler	17,73%	26,97%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Sostenibilidad Meliá Hotels International, 2011

Tras analizar la evolución de estos porcentajes en los últimos cinco años, desde 2007, los resultados han sido los siguientes (se han tomado como referencia los porcentajes correspondientes a habitaciones, para facilitar la comparación con otras cadenas, que sólo publican los porcentajes a ese respecto):

Tabla VII: Evolución porcentajes modelos explotación Meliá (2007-2011)

Meliá	Propiedad	Gestión	Franquicia	Alquiler
07 a 08	-1%	0%	0%	1%
08 a 09	-1%	0%	0%	1%
09 a 10	-1,24%	-0,29%	0,55%	0,98%
10 a 11	-0,25%	0,56%	-0,06%	-0,25%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias de Sostenibilidad Meliá Hotels International, 2007-2011

A raíz de estos datos se comprueba que, aunque las diferencias no son muy elevadas, en los últimos años se percibe una tendencia a disminuir los regímenes de propiedad y aumentar los de gestión, franquicia y alquiler.

Esto va en sintonía con la estrategia que ha manifestado seguir el grupo en la actualidad. En un comunicado remitido por Meliá Hotels International a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) a mediados de 2012, se manifestaba que la firma apostaría en los próximos tres años por potenciar su crecimiento internacional, y por hacerlo mediante fórmulas poco intensivas en capital, como son la gestión o el alquiler variable. "Vamos a priorizar la incorporación de hoteles mediante este tipo de contratos, compitiendo en la liga de las grandes gestoras hoteleras internacionales" (Gabriel Escarrer, 2012)⁴.

De hecho, la totalidad del *pipeline*⁵ de la cadena en este momento está formado por hoteles que se explotarán bajo las fórmulas de gestión, alquiler o franquicia. Este *pipeline* se componía a esa fecha de 48 establecimientos con más de 14.000 habitaciones, el 95% fuera de nuestras fronteras y en categorías Upscale y de Premium. Según palabras de Escarrer, la compañía seguirá manteniendo en 2013 el ritmo de incorporación de nuevos hoteles registrado en el año 2012, que fue de uno cada 3 semanas⁶.

Como ejemplo de aperturas en lo que va de 2013 dentro del territorio español, se han inaugurado en enero y febrero los dos primeros Inside by Meliá fuera de Alemania, en Madrid, el Inside Madrid Génova y el Inside Madrid Luchana 22⁷. También se ha abierto el Hotel Meliá Atlántico en Isla Canela, Huelva (el primero de la cadena en esa provincia), en mayo. Meliá opera este hotel en régimen de gestión⁸, después de que la cadena Riu Hotels & Resorts abandonase su gestión el 1 de noviembre de 2012⁹.

Por otra parte, se está llevando a cabo una desinversión, una estrategia de rotación de activos con el objetivo de ganar liquidez y disminuir su deuda, que se concreta en la venta de hoteles que hasta ahora eran propiedad de la cadena. Como ejemplo,

⁴ El Economista, 15 de junio de 2012 (www.eleconomista.es)

⁵ Se denomina *pipeline* al conjunto de hoteles firmados y en proceso de incorporación.

⁶ Hosteltur, 6 de junio de 2013 (www.hosteltur.com)

⁷ Hosteltur, 30 de enero de 2013 (www.hosteltur.com)

⁸ Alimarket, 30 de abril de 2013 (www.alimarket.es)

⁹ Hosteltur, 2 de octubre de 2012 (www.hosteltur.com)

en diciembre del pasado año 2012, Meliá vendió el establecimiento Tryp Bellver de Palma de Mallorca, lo que le generó una plusvalía de 18,7 millones de euros. La cadena sigue hoy en día gestionando el hotel en régimen de alquiler (por 15 años) y mantiene una opción de compra preferente¹⁰. Este año 2013 la empresa espera cerrar nuevos acuerdos al respecto que le permitan generar unos 200 millones de euros en caja¹¹.

Con esto se deduce que la tendencia en la evolución de los porcentajes de los modelos de explotación estudiada se mantendrá e incluso se incrementará en un futuro próximo, aumentando los porcentajes de las fórmulas contractuales y bajando los de propiedad.

Real State

El área de Real State tiene dos objetivos principales: la máxima rentabilización de los activos inmobiliarios de la compañía y el máximo aprovechamiento de éstos para ampliar el espectro de servicios a ofrecer a los clientes.

Las competencias de este campo se resumen en: promover la rentabilidad sostenible de los activos del grupo, asegurar la calidad de la cartera inmobiliaria, optimizar el ciclo de vida de los activos, planificar las inversiones a medio y largo plazo, promover y mantener la relación con los socios e inversores inmobiliarios y comercializar y gestionar los desarrollos residenciales, centros comerciales y campos de golf. Con la idea de conseguir aprovechar al máximo todas las instalaciones que conforman los hoteles destinados a restauración o deportes, la firma ha puesto en marcha varias alianzas estratégicas con expertos de cada área de actuación (MHI, 2013).

Club Meliá

Club Meliá es el nombre que recibe el club de vacaciones de Meliá Hotels International. Este club es único, dentro de las compañías hoteleras españolas. Vio la luz en 2004 con el objetivo de completar la gama de productos vacacionales de la empresa.

¹⁰ Cinco Días, 24 de diciembre de 2012 (www.cincodias.com)

¹¹ Preferente, 2 de mayo de 2013 (www.preferente.com)

El club se encarga de garantizar a sus miembros una semana de vacaciones al año, a lo largo de 50 años. El sistema es el siguiente: el socio adquiere una “moneda vacacional” llamada Options que puede canjear por tiempo de vacaciones en una gran selección de hoteles de la compañía o en una red de 4.000 complejos afiliados.

En la actualidad este club cuenta con más de 27.000 socios repartidos por todo el planeta (MHI, 2013).

3.2 NH Hoteles

La cadena NH Hoteles comienza su andadura con la apertura del hotel Ciudad de Pamplona en 1978. Cuatro años después abre su primer establecimiento fuera de la provincia de Navarra, en Cataluña, el hotel Calderón de Barcelona. En 1988 Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR) entra en la compañía como accionista de preferencia (durante los años siguientes, ésta sigue incrementando su participación y adaptando su estrategia inversora a los sucesivos avances de la empresa). Entre 1996 y 1997, y coincidiendo con la salida del Grupo De Benedetti del accionariado, COFIR dio un cambio profundo a su estrategia y pasó a concentrar las actividades relacionadas con sus filiales principales, entre las que destacaba NH Hoteles S.A. La Corporación adquirió entonces el 100% del capital de NH. Un año más tarde se culmina el proceso con la fusión de la antigua COFIR con NH Hoteles. Esta nueva sociedad pasa a cotizar en Bolsa ocupando el puesto de COFIR y manteniendo el nombre de NH Hoteles. En aquellos años, la cadena pone en marcha su universidad corporativa, o NH University, creada para dar una formación amplia y continuada a toda la plantilla. En 1998 nace la página web de la cadena, y ésta inicia su internacionalización, con Iberoamérica como primer destino, para desembarcar en 1999 en Europa, mismo año en el que la empresa comienza a cotizar dentro del IBEX-35. Al año siguiente se produce la compra y fusión la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky, con lo que NH dobla su tamaño, a la que suceden nuevas adquisiciones como las de la hotelera mexicana Chartwell (2001), la alemana Astron Hoteles (2002), y la entrada en nuevos mercados como Italia y Rumania (2004), Reino Unido (2005), Nueva York, París y Niza (2006). En 2009, NH y Hesperia forman un acuerdo para integrar sus negocios de gestión hotelera y NH pasa a gestionar 51 establecimientos que antes gestionaba Hesperia;

y la cadena firma también con HUSA un acuerdo para la creación de una plataforma de cooperación en el ámbito de las compras. La nueva empresa, llamada Cooperama, integra el volumen de compras de las dos compañías. En 2011 NH cuenta con unos 400 hoteles y 60.000 habitaciones (NH, 2013).

3.2.1 ¿Quién? Mercado objetivo: clientes/segmentación

La cadena NH también ha identificado determinados segmentos de clientes a los que dirigir sus servicios. Estos serían básicamente los siguientes:

- El primero, compuesto por clientes urbanos, principalmente de negocios, que buscan una buena ubicación dentro de las ciudades, funcionalidad, y una buena relación calidad-precio.
- El segundo segmento estaría formado por personas jóvenes (entre los 20 y los 40 años aproximadamente), de poder adquisitivo notable, dinámicas, cosmopolitas, que aprecian la arquitectura y el diseño de vanguardia, están a la última en cuanto a las tecnologías, y aman la moda, la música o el arte en general.
- El tercer segmento lo conformarían aquellos clientes de ocio, vacacionales, de destinos de sol y playa, de poder adquisitivo medio-alto/alto, que buscan descanso, lujo, un completo equipamiento y actividades de tiempo libre como tratamientos de hidroterapia, deportes acuáticos o golf.

Esta estrategia de segmentación se basa en el perfil de los clientes, aunque también se lleva a cabo una segmentación por mercados geográficos. En el siguiente gráfico se observa dónde tiene presencia NH en el mundo:

Gráfico V: Presencia de NH en el mundo



Fuente: NH, 2013

3.2.2 ¿Qué? Servicio: oferta diferencial

Para servir a esos tres segmentos básicos de clientes, la cadena NH cuenta con distintas marcas, que ofrecen servicios diferenciados.

En primer lugar, está la marca genérica NH Hoteles, que reúne los establecimientos urbanos de 3 y 4 estrellas de la firma. Esta marca de hoteles es líder en su segmento en Italia, Holanda, Alemania y España, y también tiene destacada presencia en Latinoamérica. La Marca NH Hoteles es la orientada a satisfacer las necesidades de ese primer segmento de mercado que se ha expuesto en el apartado anterior.

En segundo lugar, y destinada a servir al segundo segmento de clientes, nos encontramos la marca Nhow. Nhow cuenta en la actualidad con dos hoteles, uno en Milán (que trata de aunar el clásico glamour italiano con un diseño minimalista y la tecnología más puntera) y otro en Berlín (el primer hotel musical de Europa, también de diseño innovador, y el único en el continente que cuenta con dos estudios de música profesionales), aunque está prevista para el 15 de noviembre de 2013 la apertura de un nuevo establecimiento en Rotterdam, de similares características (NH, 2013).

En tercer lugar estaría la marca NH Resorts, que combina resorts de NH con otros propiedad o anteriormente gestionados por Hesperia y que ahora gestiona NH. Estos establecimientos están enfocados a satisfacer al tercer segmento de mercado que se ha identificado, al cliente más típicamente vacacional.

Por otra parte, la marca Hesperia, que ahora es también parte integradora de la cadena NH, engloba tanto hoteles urbanos para clientes pertenecientes al primer segmento, como hoteles vacacionales y resorts que forman parte de los NH Resorts. Por tanto, Hesperia sería otra de las marcas del grupo, pero cuyos establecimientos se encuentran a la vez repartidos entre las marcas NH Hoteles y NH Resorts.

La ventaja competitiva de NH reside, principalmente, en su servicio hacia el cliente urbano y de negocios, lo que la hace ser líder en ese segmento en países como España, Italia, Holanda y Alemania. También factores como su compromiso medioambiental, por el que ha recibido numerosos premios como el TRI Award 2011 por su modelo de negocio sostenible (otorgado por el Círculo Europeo para la Tercera Revolución Industrial), y su personal contribuyen a que NH esté bien posicionado con respecto a sus competidores (NH, 2013).

La estrategia competitiva de NH es la de diferenciación, muy basada en la actualidad en ofrecer servicios compatibles con la creación de un mundo mejor (medioambiental y socialmente), innovadores y de calidad. Sin embargo, NH también se está esforzando actualmente por ser competitiva en costes, con la implementación de una fuerte política de reducción de costes operativos -que también tiene por finalidad la mejora de su situación financiera-. Como iniciativa relacionada con ello, cabe señalar el concurso NH Ideas, que tiene la finalidad de poner en valor las ideas más innovadoras de los empleados de la cadena en torno a esa reducción de costes deseada (NH, 2011).

3.2.3 ¿Cómo? Modelo de gestión

En cuanto al modelo de gestión de los hoteles que integran la cadena NH Hoteles, cabe decir lo siguiente: en el año 2011 la empresa gestionaba la mitad de sus habitaciones (plazas hoteleras) en régimen de alquiler, repartiéndose la otra mitad

entre propiedad (23%), gestión (22%) y alquiler con opción a compra (5%), aunque si englobamos esta última forma dentro de la de alquiler, haría que este método de gestión tuviese un peso de más de la mitad de las plazas ofertadas. En esta tabla se resume la situación:

Tabla VIII: Modelos de explotación NH Hoteles 2011

Modelo de explotación	% por habitaciones
Propiedad	23%
Gestión	22%
Franquicia	---
Alquiler	50%
Alquiler con opción a compra	5%

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual NH Hoteles, 2011

Tras analizar la evolución de dichos porcentajes en el período de los cinco años precedentes, los resultados han sido los siguientes:

Tabla IX: Evolución porcentajes modelos explotación NH Hoteles (2007-2011)

NH	Propiedad	Gestión	Alquiler	Franquicia	Alquiler con opción a compra
07 a 08	-2%	3%	2%	-2%	-1%
08 a 09	-6%	11%	-6%		1%
09 a 10	1%	-3%	2%		0%
10 a 11	1%	1%	2%		-4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes Anuales, 2007-2011

A raíz de esto se observa, en primer lugar, que el sistema de franquicia no es utilizado en la actualidad, y desde 2008, por la cadena, que en dicho año culminó los contratos de franquicia que tenía para la gestión del 2% de sus habitaciones.

En segundo lugar, se observa una tendencia inicial, aunque no muy pronunciada, a reducir la propiedad y aumentar otros sistemas de explotación que no implicasen la posesión del inmueble, especialmente la gestión. Sin embargo, en los años más

recientes, parece volver a impulsarse muy levemente el régimen de propiedad y a desarrollarse menos el de gestión, creciendo el alquiler débilmente y reduciéndose el porcentaje de habitaciones gestionadas bajo régimen de alquiler con opción a compra.

Con el objetivo de contrastar esto con la información publicada sobre NH, comprobamos que en el Informe Anual de 2011, los responsables de la empresa afirman que “la estrategia de crecimiento, basada principalmente en formatos poco intensivos en capital, ha dado sus frutos en 2011 con el 100% de los proyectos firmados bajo la fórmula de gestión”. Los proyectos de los que se hablaba en aquel momento eran las aperturas del NH Algeciras Suites en Cádiz, que se inauguró en octubre de 2011; el NH Gate One en Bratislava (Eslovaquia), que se inauguró en febrero de 2012; el NH Palacio de la Marquesa en Teruel, cuya apertura todavía está pendiente y se efectuará durante 2013; el NH Piazza Carlina en Turín; y el NH Guadalajara Centro Histórico en Guadalajara (México). Estos dos últimos también están pendientes de apertura, la cual está programada para este año 2013 o principios de 2014 (NH, 2013).

Por otra parte, NH, ante la coyuntura de crisis económica de los últimos años y las dificultades financieras que atraviesa debido a ello, ha desarrollado una actividad de racionalización de activos, entre cuyas iniciativas durante el año 2011 destacó la salida de 8 establecimientos calificados como “no estratégicos” (un total de 1.051 habitaciones): los Hesperia Centurión y Chalet del Golf en Cambrils y Girona, respectivamente, y los NH Capo del Greci (Sicilia), Gottingen (Gottingen, Alemania), Fuenlabrada (Madrid), Ligure (Turín), Lucerna (Lucerna, Suiza) y Genk Molenvijver (Genk, Bélgica). En ese mismo año, la cadena vendió el 33% de la sociedad propietaria del Hotel Lotti de París en febrero y el 67% restante en octubre, aunque continua siendo la gestora del establecimiento¹². Asimismo, NH Hoteles ejerció una opción de compra de la que era titular sobre 10 hoteles que explotaba en régimen de alquiler en Alemania y Austria. De manera simultánea, la compañía vendió 5 de estos hoteles al fondo de inversión INVESCO, con quien concertó un nuevo contrato de arrendamiento operativo (NH, 2011).

¹² Europa Press, 6 de octubre de 2011 (www.europapress.es)

Otros hechos posteriores que ponen de manifiesto la estrategia de desinversión mencionada son la puesta en venta de 12 de sus 18 hoteles en propiedad en Holanda durante 2012¹³. Aunque entre estos doce no se encontraba en un principio el Krasnapolsky de Ámsterdam (de 5 estrellas y 468 habitaciones), “buque insignia” de la cadena en ese país, muy recientemente éste ha sido vendido por un precio bruto de 157 millones de euros a un consorcio internacional de inversores, aunque se acordó que la cadena pudiese seguir explotando el negocio bajo el régimen de gestión durante los próximos 25 años¹⁴. Este tipo de transacciones, junto con la entrada del grupo chino NHA en el accionariado de la cadena (en febrero de 2013, con un 20% de las acciones y la constitución de una sociedad conjunta para operar en el mercado chino)¹⁵, han contribuido notablemente a reducir la deuda de NH, aunque ésta aún continuaba siendo, a fecha de 31 de marzo de 2013, de 990,6 millones de euros, por lo que la empresa planea continuar con la venta de activos¹⁶.

En resumen, cabe prever que los porcentajes de habitaciones explotadas en régimen de propiedad se reduzcan en los próximos años/meses (aunque entre 2009 y 2011 se incrementasen débilmente), y aumenten los porcentajes de habitaciones gestionadas en régimen de alquiler y, sobre todo, en régimen de gestión.

4. Conclusiones

Con el objetivo de sacar conclusiones tras el análisis de los modelos de negocio de Meliá Hotels International y de NH Hoteles, se comenzará por resumir cada uno en un gráfico como el de Vives y Svejnova (2009), en el que se ha basado el estudio:

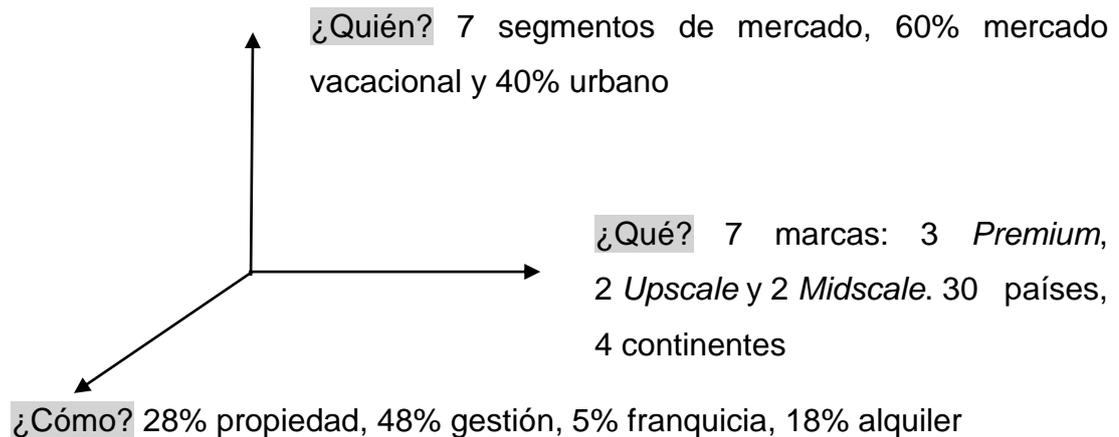
¹³ Preferente, 14 de junio de 2012 (www.preferente.com)

¹⁴ Europa Press, 27 de junio de 2013 (www.europapress.es)

¹⁵ El Mundo, 27 de febrero de 2013 (www.elmundo.es)

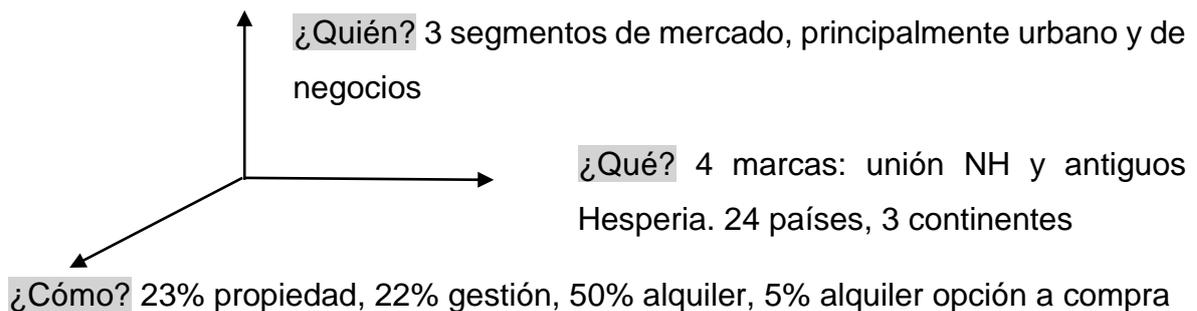
¹⁶ Europa Press, 27 de junio de 2013 (www.europapress.es)

Gráfico VI: Modelo de negocio de Meliá Hotels International



Fuente: Elaboración propia a partir de Vives y Svejnova, 2009

Gráfico VII: Modelo de negocio de NH Hoteles



Fuente: Elaboración propia a partir de Vives y Svejnova, 2009

Meliá tiene su mercado mucho más segmentado, identificando más tipos distintos de clientes que NH. Esto le puede favorecer, puesto que, si su estrategia es la diferenciación, la de ofrecer un servicios de calidad y distinto, cuanto más precisa sea la segmentación y, por tanto, más homogéneo cada segmento interiormente, mejor se responderá a sus necesidades y mejor se podrá adaptar el servicio a los cambios de éstas. En cambio, el hecho de que NH se centre en un menor número de mercados objetivo puede favorecerle en la medida en que la gestión de éstos será menos compleja y costosa y se podrá centrar más en servir a cada uno de ellos de la manera más correcta.

Por otra parte, Meliá está presente en más países que NH, y como principal diferencia destaca la no presencia de NH en Asia, destino que en 2012, junto con la región del Pacífico, registró 14 millones de llegadas más de turistas internacionales que el año anterior, alcanzando un total de 233 millones de turistas internacionales. El Sureste Asiático fue la subregión con mejores resultados, debido en gran parte a la implantación de políticas que fomentan la cooperación y la coordinación regional en materia de turismo (OMT, 2013). Por lo que de momento, y mientras que NH no abra establecimientos en dicho continente, Meliá sale beneficiada en la comparación.

Esto se suma a que la mayor parte del beneficio de Meliá procede de sus hoteles en el extranjero, que hoy en día son su prioridad, mientras que NH atraviesa serias dificultades puesto que dos de sus principales mercados, España e Italia, atraviesan una importante recesión.

En cuanto a las respectivas estrategias de marcas, la estrategia de Meliá resulta más clara, pues se percibe mejor la diferencia entre marcas con respecto a los clientes a los que van dirigidas y el poder adquisitivo que se supone a estos. Las marcas de NH, en cambio, parecen “pisarse” unas a otras. Por ejemplo, la marca NH Hoteles integra a todos los hoteles urbanos de 4 y 5 estrellas de la cadena, y la marca NH Resorts a todos los complejos vacacionales. Sin embargo, la cadena identifica otra marca como “Hesperia”, cuando los establecimientos antiguamente gestionados por esa empresa y que ahora forman parte de la cadena se subdividen entre las dos marcas anteriormente mencionadas. Esto puede crear cierta confusión, y originar que los clientes no tengan una imagen clara de lo que es cada marca, lo reduce las posibilidades de crear una férrea identidad de marcas y clientes fieles a ellas.

Por el contrario, en ambas estrategias de marcas se dan similitudes. Los conceptos de ME by Meliá y de Nhow resultan paralelos, el segmento de clientes al que se dirigen es muy parecido, tratándose de jóvenes de poder adquisitivo, que viajan a ciudades cosmopolitas (principalmente europeas) y buscan vanguardia y nuevas experiencias. Esto reforzaría la competencia entre ambas cadenas focalizada en esas marcas, sin embargo, las ciudades en las que está presente cada una son diferentes, por lo que en un principio no competirían directamente.

Otra similitud se encontraría en las marcas Tryp by Windham y la propia NH Hoteles. Ambas se encuentran bien ubicadas en ciudades de un tamaño medio-grande, se dirigen a clientes de negocios principalmente y ofrecen una mezcla de calidad y funcionalidad. Ya que estas marcas sí coinciden en muchas ciudades, sí son competidoras directas.

En lo que respecta al modelo de gestión, cabe extraer numerosas conclusiones:

En primer lugar, la franquicia es el modelo de gestión menos utilizado por Meliá (sólo en un 5% de sus plazas hoteleras) mientras que NH ni siquiera la utiliza desde 2007. Esto no es de extrañar, ya que la franquicia hotelera es un sistema muy poco utilizado en España, mientras que en países como Estados Unidos y Francia está muy extendido (Fernández Barcala y González Díaz, 2006).

En segundo lugar, en Meliá el modelo de explotación más utilizado es la gestión, siendo el porcentaje de habitaciones gestionadas bajo este método de casi el 50%, porcentaje que corresponde en NH al alquiler. Vemos, por tanto, que ambas apuestas mayormente por fórmulas poco intensivas en capital, relegando las dos a la propiedad a un segundo puesto, aunque en NH la sigue muy de cerca la gestión (sólo un 1% por debajo).

Además, tanto Meliá como en NH han manifestado su intención de seguir incorporando hoteles bajo regímenes contractuales, especialmente de gestión.

En tercer lugar, observando los cálculos de las variaciones porcentuales de los diferentes tipos de explotación en ambas cadenas se concluye que en ninguna de las dos han existido entre 2007 y 2011 cambios demasiado significativos. Sin embargo, en términos relativos, los cambios han sido bastante más notorios en el seno de NH que en el de Meliá. Mientras que en Meliá en ningún caso se supera un 1,25% de variación, ya sea arriba o abajo, en NH se llegan a registrar variaciones de un 2, 3, 4, 6 e incluso de un 11% (que fue lo que creció la gestión entre 2008 y 2009). Este último dato tiene sin embargo una explicación clara, ya que en octubre de 2009 fue cuando todos los hoteles anteriormente explotados por Hesperia (un total de 51) pasaron a ser explotados por NH bajo régimen de gestión, por lo que el porcentaje de habitaciones en gestión aumentó bruscamente en ese año (NH, 2009).

La variación neta del período 2007-2011 de los distintos modelos de gestión en ambas cadenas ha sido de:

Tabla X: Variación neta modelos gestión Meliá y NH

	Propiedad	Gestión	Alquiler	Franquicia	Alquiler con opción a compra
Meliá	-3,49%	0,27%	2,73%	0,49%	
NH	-6%	12%	0%	-2%	-4%

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias Anuales de Meliá y NH, 2007-2011

Aunque ambas cadenas han reducido su apuesta por el sistema de propiedad en el conjunto de los períodos estudiados, NH ha reducido sus habitaciones bajo este régimen casi dos veces más de lo que lo ha hecho Meliá (aunque entre 2009 y 2011 las haya incrementado levemente). NH ha incrementado mucho más su porcentaje de gestión, no ha variado su porcentaje de alquiler en términos netos, aunque sí el de alquiler con opción a compra (que se ha reducido), y a abandonado la franquicia, mientras que Meliá la ha incrementado levemente, al igual que el alquiler.

Por último es preciso señalar que el hecho de que, entre 2007 y 2011, NH haya incrementado principalmente el porcentaje de habitaciones en gestión y Meliá, por su parte, de habitaciones en alquiler, puede tener una explicación en términos de riesgo asumido. NH puede haber incrementado más la gestión, aparte de por la incorporación de los hoteles Hesperia bajo ese régimen a su cartera, también porque con dicho sistema asume menos riesgo financiero que con el alquiler (al cobrar unos honorarios y no tener que pagar un alquiler, sobre todo si este fuese fijo). Y esto es importante, ya que su situación financiera es bastante peor que la de Meliá (mientras que Meliá generó beneficios netos en todo el período de estudio, NH generó pérdidas en alguno de los ejercicios, por ejemplo en 2010, o beneficios menos abultados en otros) (NH y MHI, 2011). Por tanto, Meliá puede haber aumentado más el alquiler porque, aunque el riesgo financiero asumido es algo mayor, el riesgo de imagen corporativa es menor, al tenerse un mayor control sobre los activos.

5. Referencias bibliográficas

- Arruñada, B. (1990): *Economía de la empresa: un enfoque contractual*, Barcelona, Ariel.
- Baden-Fuller, C. y M. S. Morgan (2010): "Business models as models", *Long Range Planning*, nº43, pp. 156-171.
- Casadeus-Masanell, R. (2004): "Dinámica competitiva y modelos de negocio", *Universia Business Review-Actualidad Económica*, cuarto trimestre 2004, pp. 8-17.
- Deloitte (2013): *Expectativas 2013: Una carrera de fondo*, abril 2013.
- Demil, B. y X. Lecocq (2009): "Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica", *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 86-107.
- Díez de Castro, E. C. y F. J. Roldán-Cataluña (2004): "La investigación sobre franquicia", *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1135-2523, Vol.10, nº3, pp. 71-96 (www.dialnet.unirioja.es).
- Drucker, P. (1999): *Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker: guía de trabajo*, Ed. Rev. Buenos Aires, Ediciones Granica, 1999.
- Escuela de Organización Industrial (EOI) (2013): *Los modelos de negocio en la industria turística* (www.eoi.es/wiki/index.php/Los_modelos_de_negocio_en_la_industria_tur%C3%ADstica_en_Turismo).
- Eyster, J. J. (1988): *The Negotiation and Administration of Hotel and Restaurant Management Contracts*, tercera edición, Ithaca, Nueva York, Cornell University School of Hotel Administration.
- Fernández Barcala, M. y M. González Díaz (2006): *Elección de la forma organizativa en las cadenas hoteleras: el caso de Sol Meliá* (www.dialnet.unirioja.es).
- Fernández Barcala, M. y M. González Díaz (2008): "¿Cómo organizar una cadena hotelera? La elección de la forma de gobierno", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº37, diciembre 2008, pp. 67-96.

Fernández Sánchez, A. (2010): *Franquicias, una alternativa para las PYMES*, Universidad Veracruzana, Veracruz, diciembre 2010.

Hosteltur (2012): "Ranking Hosteltur de Cadenas 2012 (I Parte)", *Revista Hosteltur*, nº 219, septiembre, pp. 18-24.

Johnson, G.; R. Whittington y K. Scholes (2011): *Exploring Strategy*, novena edición, Prentice Hall, Financial Times, Inglaterra.

Kemp, T. (2006): "Transactions and transaction costs: uncertainty, policy, and the process of law in the thought of commos and Williamson", *Journal of Economic Issues*, 40/1, marzo 2006, pp. 45-52.

López Gamero, M. D. (2009): *Análisis competitivo de empresas y sectores*, Universidad de Alicante.

Magretta, J. (2002): "Why business models matter", *Harvard Business Review*, mayo, RO205F.

Meliá Hotels International (2011): *Memoria de Sostenibilidad 2011* (es.melia.com).

Mulet Forteza, C. y O. Martorell Cunill (2000): *Economic and financial benchmarking between Marriott International and Cendant Corporation: Management contract vs franchising contract*, Universidad de las Islas Baleares, Palma de Mallorca.

NH Hoteles (2011): *Informe Anual 2011* (www.nh-hoteles.es).

Oster, S. M. y M. Staines (2000): *Análisis moderno de la competitividad*, Oxford University Press, Harla, México.

Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, Nueva York, 1980.

Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, Nueva York, 1985.

Rialp, J. y V. Salas (2002): "La colaboración empresarial desde la teoría de los derechos de propiedad", *Investigaciones Económicas*, Vol. XXVI (1), 2002, pp. 113-144.

Ricart, J. E. (2009): "Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica", *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 12-25.

Rivas Yarza, P. A. (2012): *Estructuras de propiedad y gestión en el sector hotelero*, Universidad de las Islas Baleares, Palma de Mallorca, diciembre 2012.

Rivas Yarza, P. A.; R. Crespí Cladera y F. Orfila Sintés (2011): “Relaciones contractuales entre propiedad y gestión. Aplicación a establecimientos hoteleros”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2013.

Suárez, J. L. (2004): *Los hoteles como inversión inmobiliaria*, Documento de trabajo nº536, IESE Business School, Navarra, enero 2004.

Ugalde Binda, N. (2008): “Análisis crítico y comparativo de las teorías de internalización e internacionalización”, *Ciencias Económicas*, 26, nº2, 2008, pp. 405-417.

Universidad de Málaga (2013): *Segmentación del mercado objetivo* (www.eumed.net).

Vives, L. y S. Svejenova (2009): “Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica”, *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 70-85.

Williamson, O. E. (1991): “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, nº2, junio, pp. 269-296.

Zott, C. y R. Amit (2009): “Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio”, *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 108-121.

6. Páginas web consultadas

Alimarket (Hostelmarket): www.alimarket.es. Última visita el 2 de julio de 2013.

Cinco Días: www.cincodias.com. Última visita el 29 de junio de 2013.

El Economista: www.eleconomista.es. Última visita el 5 de julio de 2013.

El Mundo: www.elmundo.es. Última visita el 20 de junio de 2013.

Europa Press: www.europapress.es. Última visita el 7 de julio de 2013.

Hosteltur: www.hosteltur.com. Última visita el 6 de julio de 2013.

Meliá Hotels International: es.melia.com. Última visita el 6 de Julio de 2013.

NH Hoteles: www.nh-hoteles.es. Última visita el 6 de Julio de 2013.

Organización Mundial de Turismo (OMT): unwto.org/es. Última visita el 6 de julio de 2013.

Preferente: www.preferente.com. Última visita el 2 de julio de 2013.