



## **TÍTULO: Estudio de los Modelos para la gestión de negocios en el sector hotelero**

### **RESUMEN**

Es una realidad que en la última década del siglo XXI las organizaciones forman parte de un motor en el desarrollo social y económico de una nación. Por tanto, es importante estudiar y analizar los fenómenos que han transcurrido hasta la actualidad, uno de estos la aparición de pequeñas y medianas empresas también denominadas **pymes**. Este tipo de organización, tienen características específicas con ciertos límites ocupacionales y financieros, con capacidad de adecuarse a los cambios del entorno nacional e internacional, y satisfacer todo tipo de requerimientos para lograr éxito y establecerse en el mercado con un servicio de calidad, dejando impacto en sus cliente en cuestiones económicas, sociales y culturales.

Ante un mundo cada vez más complejo, las pymes necesitan, incorporar modelos de gestión de negocio para diseñar y generar nuevos productos y servicios diferenciados y competitivos, por tal motivo, el tema que aborda esta investigación se centra en el “Estudio de los Modelos para la gestión de negocios en el sector hotelero”, dado la importancia que reviste el estudio para el desarrollo y crecimiento de la gestión del sector turístico, y el logro de una mejor prestación de servicios en estas instalaciones para satisfacer a los clientes externos.

Asimismo, se presenta un esquema donde se resumen las diferentes modalidades de hospedajes que se están desarrollando en Latinoamérica sobre todo en América del Sur, donde el auge del turismo está creciendo día a día, como un sector que ingresa importantes sumas de dinero al Producto Interno Bruto de un país, contribuyendo al bienestar de determinadas zonas pobres de estos países.

La investigación realizada contribuye a esclarecer y revelar las causas o el por qué de un fenómeno. A su vez, de dar respuesta basadas en proposiciones teóricas que orientan la investigación, especificando una serie lógica y completa, aunque hipotética, de eventos y acontecimientos causales que intentan conectar conceptos y/o variables

Se debe destacar, que el potencial turístico de los países Latinoamericanos ha ido en crecimiento, sobre todo porque rebasa las expectativas de los clientes al estar acostumbrados al turismo de Sol y Playa, pues ahora la variedad en estos países de la región se han centrado en turismo de naturaleza, turismo ecológico, turismo académico e investigativo y turismo de ciudad.

**Palabras claves:** Modelo, procedimiento, gestión, pymes, negocio.

## **Introducción**

En la actualidad las instalaciones hoteleras han tenido lidiar con crisis económicas que han provocado cambios en todas las etapas, una competencia cada vez más agresiva y competitiva, la tecnología avanza con gran rapidez tanto desde el punto de vista tecnológico como de herramientas de gestión, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el que hacer de las organizaciones empresariales<sup>1</sup>. Por este motivo, y por el comportamiento del panorama actual, las organizaciones hoteleras están cambiando los modelos de gestión que venían desarrollando habitualmente y están cobrando cada vez más protagonismo en nuevas fórmulas<sup>2</sup>, dando lugar a un nuevo contexto que condiciona sustancialmente tanto el binomio de riesgo/retorno de propietarios de establecimientos hoteleros (en las modalidades de gestión o arrendamiento) como la negociación de nuevos contratos de explotación.

A su vez, aquellos directivos hoteleros que actualmente están en fase de negociación se están viendo afectados por la incertidumbre que se vive a nivel global y las constantes crisis económicas en los diversos países de todos los continentes, así como por las elevadas exigencias por parte de las entidades financieras a la hora de financiar nuevos proyectos o transacciones de activos hoteleros<sup>3</sup>. A su vez, la responsabilidad social que implica tener y mantener un negocio de estas características al servicio del sector turístico.

Los antecedentes tratados anteriormente, conducen a plantear como **objetivo general en esta investigación, lo siguiente:**

Analizar los modelos de gestión de negocio en el sector hotelero y su evolución en la prestación de servicios de acuerdo a su responsabilidad social.

### **Objetivos específicos**

1. Fundamentar los referentes teóricos de varios autores a partir de una revisión bibliográfica relacionada con modelos de gestión de negocio hotelero.
2. Identificar los modelos de gestión de negocio que más se aplican en el sector hotelero.

## **DESARROLLO**

### **I. Análisis de los modelos de gestión de negocio hotelero**

En este apartado se realiza un análisis de los diversos modelos de gestión tratado por diferentes autores nacionales e internacionales, aplicados por las instalaciones hoteleras que se han dedicado a mejorar sus resultados y beneficios basados en la gestión administrativa eficiente, eficaz y efectiva.

Algunos de los modelos que han trascendido desde finales del siglo XX hasta la actualidad, se describen a continuación:

---

<sup>1</sup> Cárdenas, L., Fecci, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua, Universidad Austral de Chile, Inst. de Diseño y Métodos Industriales, Casilla 567, Valdivia, Chile

<sup>2</sup> Grau, A., Hallé, B. (2012) Informe Magma turismo 2011, [http://www.hosteltur.com/136060\\_hoteleria-evolucion-nuevos-modelos-gestion.html](http://www.hosteltur.com/136060_hoteleria-evolucion-nuevos-modelos-gestion.html)

<sup>3</sup> Wilmes H., informe de Hoteles and Resorts, Contratos de explotación en tiempos de recesión económica.

### **a. Modelo de propiedad**

Este modelo de gestión ha sido el tradicional durante los tiempos de bonanza económica en los años 90, donde se desarrolló en mayor parte el sector del turismo en diversas partes del mundo, este modelo se aplicaba con la concepción de doble beneficio, el derivado del valor del inmueble y el obtenido de la propia gestión.

Las características del modelo supone que la gestión del negocio y el riesgo empresarial, corre a bajo la responsabilidad de la misma instalación que es propietaria, de tal modo, que este tipo de modelo se identifica más directamente con las **Pymes** y especialmente de aquellas empresas familiares donde la gestión del negocio hotelero lo dirige la propia familia (con una alta concepción empírica). En este sentido, el titular asume los costes y beneficios derivados de la propiedad del inmueble, posibles plusvalías o minusvalías, préstamos hipotecarios como aquellos otros provenientes de la explotación<sup>4</sup>. Este tipo de Modelo en los países latinoamericanos y específicamente en Ecuador, no tienen un servicio de calidad reconocida por parte de los turistas acostumbrados a realizar turismo por cualquiera de sus modalidades, debido a que son administrados de manera empírica como bien se ha expresado con anterioridad, sin que exista un conocimiento de la actividad hotelera y menos aún de conocimientos acerca de la gestión empresarial.

Este tipo de modelo, tiene una alta responsabilidad social con los turistas que demandan estas instalaciones, pues generalmente se ubican en barrios de bajos ingresos y de una seguridad impredecible para los visitantes. Sin embargo, si esta modalidad se planifica bien y se apoya por parte de la alcaldía y la gobernación puede contribuir a mejorar la zona donde está enclavada la instalación con sus ingresos e incrementar el nivel de vida y bienestar de sus pobladores.

### **b. Modelo de arrendamiento o explotación**

Este tipo de modelo no va direccionado a las instalaciones y pertenencias, sino al negocio que en él se desarrolla. El arrendador suele asumir el mantenimiento de la instalación en las mejores condiciones posibles, mientras que el arrendatario es habitualmente una cadena hotelera que asume el proceso productivo y la identidad corporativa del hotel, encargándose de las reparaciones necesarias para la conservación del inmueble y sus instalaciones durante la vida del contrato<sup>5</sup>. Este tipo de modelo opera como si fuera una dirección mixta, donde una parte de la administración se encarga del funcionamiento de la organización y la otra parte se ocupa la comercialización de la instalación y la operacionalización de los servicios que se ofertan. Generalmente, este tipo de instalación se ocupa con personas que estudian en universidades, y por tanto, se facilita el arrendamiento por el año entero e incluso mientras duren los estudios en los centros de educación superior.

Al hablar de este tipo de modelo se pone en manifiesto un factor decisivo para su desarrollo y grado de aceptación que es el valor de arrendamiento. Como contraprestación a la cesión que del inmueble hace la propiedad a favor de la gestora. Este valor puede ser muy variable en función de los casos de que se trate y de la zona donde esté el recinto, si bien las opciones generales se reducen a dos posibilidades, las cuales se detallan en la tabla 1.

<b>Modelo de Alquiler Fijo</b>	<b>Modelo de Alquiler Variable</b>
--------------------------------	------------------------------------

<sup>4</sup> Marín, A. (2012). Los modelos de Negocio en la Industria Turística , e-book wikilibro, [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Los\\_modelos\\_de\\_negocio\\_en\\_la\\_industriatur%C3%ADstica\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Los_modelos_de_negocio_en_la_industriatur%C3%ADstica_en_Turismo)

<sup>5</sup> PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS CADENAS HOTELERAS II, (2010). [http://xxxturismoxxx.blogspot.com/2010/04/principales-estrategias-de-crecimiento\\_05.html](http://xxxturismoxxx.blogspot.com/2010/04/principales-estrategias-de-crecimiento_05.html)

<p>Modelo donde el operador hotelero se compromete a pagar de forma anual el 100% de las rentas fijas y asumir el 100% del riesgo empresarial durante el período de vigencia del contrato con independencia de cuál sea la producción realizada o el margen de beneficio obtenido. En esta modalidad, el dueño garantiza un porcentaje por adelantado para asegurar que la habitación será rentada.</p> <p>A su vez, se utiliza la denominación Anticrecos, donde el interesado abona todo el dinero por la renta de un año o más del inmueble, garantizándose de esta manera la estancia por un período largo.</p>	<p>Modelo donde la propiedad participa asumiendo una parte del riesgo empresarial del negocio mediante condicionamientos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La renta acordada la marca el máximo entre una renta fija anual y un porcentaje de la facturación anual del hotel (alquiler variable con mínimo garantizado).</li> <li>✓ Porcentaje de la facturación anual del hotel (alquiler variable puro).</li> </ul>
---	---

**Tabla 1.** Definiciones de los modelos de alquiler fijo y variable.  
Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada.

### c. Modelo de gestión o *management*

Aunque los modelos de gestión o *management* representaban una proporción reducida en España. En esta fórmula de explotación del turismo, la gestión del establecimiento la asume un operador por el pago de unos honorarios y los riesgos inmobiliarios y hoteleros los asume el propietario. En los últimos diez años ha ido creciendo esta modalidad, ante todo de la mano de operadores internacionales<sup>6</sup>. Los gastos de gestión del hotel (personal, comercialización, mantenimiento, entre otros) son asumidos por el propietario del edificio, tomando el hotelero simplemente el papel de gestor por el que cobra un porcentaje menor de la facturación del hotel (alrededor de un 12%), ya que deja de asumir bastantes riesgos respecto al modelo de alquiler<sup>7</sup>.

La gestión de negocios de alojamiento turístico es escogida por la cadena que no quiere asumir el riesgo pero sí la gestión, pues el control de la gestión propio de la franquicia puede ser tan complejo y costoso como gestionarla directamente, y porque gestionando directamente, la cadena se evita el riesgo de que el propietario no asimile su modelo de negocio<sup>8</sup>. En este proceso de control y dirección, se conjuga el conocimiento que tiene el dueño de la instalación con respecto al sector que está prestando sus servicios.

### d. Modelo de franquicia

Hace más de 60 años que la franquicia, como modelo de gestión invadió el mercado anglosajón. Este suceso, transformó la manera de hacer negocios en el mundo con la aplicación de un concepto simple y novedoso que hizo posible que un emprendedor pudiera adquirir el *know how* y la experiencia de una empresa a cambio de ciertos pagos por un tiempo determinado<sup>9</sup>. Los ejemplos más comunes de franquicias se destacan en empresas gigantescas como la Coca Cola; Pepsi Cola, KFC, entre otros grandes consorcios. Sin embargo, el sector hotelero comienza a evolucionar en esta modalidad a partir de los años 90, producto de un sector cada vez más competitivo y dominado por los grandes grupos y marcas dentro y fuera de fronteras de un país.

<sup>6</sup> Wilmes H., informe de Hoteles and Resorts, Contratos de explotación en tiempos de recesión económica.

<sup>7</sup> Corres, Hoteles en venta, hacia las franquicias hoteleras, blog Addmeet, [http://www.addmeet.com/blog/franquicias\\_hoteleras/](http://www.addmeet.com/blog/franquicias_hoteleras/)

<sup>8</sup> Martínez, A. (2014) El contrato de gestión hotelera, revista de derecho UNED, núm. 14, España.

<sup>9</sup> Franquicias hoteleras: una fórmula destinada a triunfar, Tecnohotel. <http://www.tecnohotelnews.com/2012/01/franquicias-hoteleras-una-formula-destinada-triunfar/>

En tal sentido, los hoteles de menor tamaño, que supone el 85% de la oferta, están recurriendo a las marcas para hacerse un espacio en el mercado global. Esta repercusión consolida el éxito del modelo de franquicia, pues resulta el vínculo ideal entre los grandes capitales y las Pymes. Además, permite la expansión geográfica y la penetración de mercados desconocidos relacionados al sector. A este grado de alianzas estratégicas se han visto obligados los países que tienen poca tradición y resultados en el turismo, como vía de incrementar ingresos y prosperar desde el punto de vista de la diversificación de productos y servicios en un país.

El modelo de franquicia en la hotelería establece el cumplimiento de estándares que favorezcan la generación de economías de escala y un servicio uniforme (categoría del hotel, número de habitaciones, tamaño de la habitaciones, entre otros). Por este contrato, el hotel franquiciado, de nueva creación o ya existente, pasa a operar bajo los estándares de una cadena hotelera, asumiendo su marca y su modelo de gestión; beneficiándose así de todas las estructuras y cartera de clientes, destacándose el nivel de exigencia en los niveles de servicio que definen el posicionamiento de la cadena integrada<sup>10</sup>.

Considerando, las características de los modelos planteados, se procede a realizar un análisis estadístico de la evolución de los modelos de gestión de negocio hotelero.

## **2. Análisis estadístico de los modelos de gestión de negocio hotelero**

La industria hotelera está incorporando nuevos conceptos en su gestión debido al desarrollo tecnológico y científico que está sucediendo en este sector de la economía de un país. En este sentido, se aprecia como en la cultura organizacional hotelera se asumen herramientas de gestión que contribuyen a la mejora de los servicios, por ejemplo: el control de gestión, la contabilidad de gestión, la gestión de conocimiento, la gestión por procesos, los sistemas de información contables, y el cambio constante de los servicios a través del diseño de nuevos servicios y productos para los clientes apoyados en la reingeniería de procesos, entre otros. Estos factores se van integrando en la gestión empresarial y exigen al modelo de negocio tradicional a cambiar o evolucionar hacia nuevos modelos de gestión, mejorando así la competitividad frente a un mercado cada vez más competitivo y hostil.

Generalmente, en estos tipos de estudios se toman para las investigaciones algunos patrones para evaluar el comportamiento de una región. En esta percepción se analiza primeramente la **visión europea en la evolución de los modelos de gestión.**

La primera percepción del estudio se centra en el informe de *MAGMA TRI HOSPITALITY CONSULTING*, sus análisis destacan: “Las desinversiones representaron (año 2013) el 27% del total de las operaciones realizadas, los contratos de alquiler fijo el 12%, los de alquiler variable el 23%, los contratos de franquicia el 15% y los de gestión el 14%. Asimismo, las compras significaron en el año 2013 casi el 8% de las operaciones realizadas.

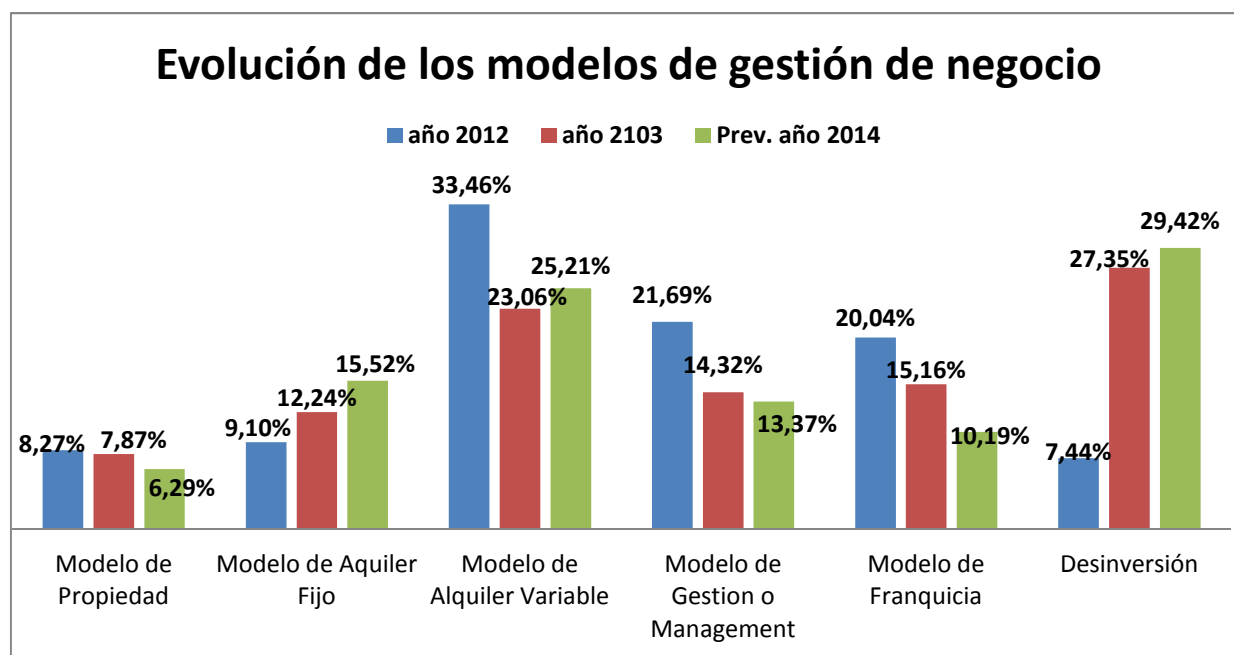
Sin embargo, se debe señalar que los informes anteriores reflejaban una tendencia al decrecimiento en la firma de contratos de alquiler fijo. En este ejercicio se invierte la tendencia pasando de un 9% en el año 2012 a un 12% en el 2013 y con una previsión para el año 2014 del 15,5%. Mientras que los contratos de alquiler fijo aumentan, los contratos de gestión disminuyen considerablemente, pasando del 21,7% en 2012 al 14,3% en el año 2013, y para el 2014 su comportamiento fue poco más del 13%. Los contratos de franquicia que en el año 2012 adquirieron un papel destacado, en el año 2013 representaron el 15% y en el 2014

---

<sup>10</sup> Benjamín, F., Gónzales, L (2006), La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional, anuario jurídico y económico Escorialense, XXXIX, Universidad Escorial-María Cristina San Lorenzo del Escorial, España.

es del 10%.” El análisis gráfico de los valores expresados con anterioridad se detalla en el gráfico1.

**Gráfico1. Evolución de los Modelos de gestión de negocio hotelero 2012-2013.**



**Fuente:** adaptación de los datos expuestos del informe de *Magma Tri Hospitality Consulting*.

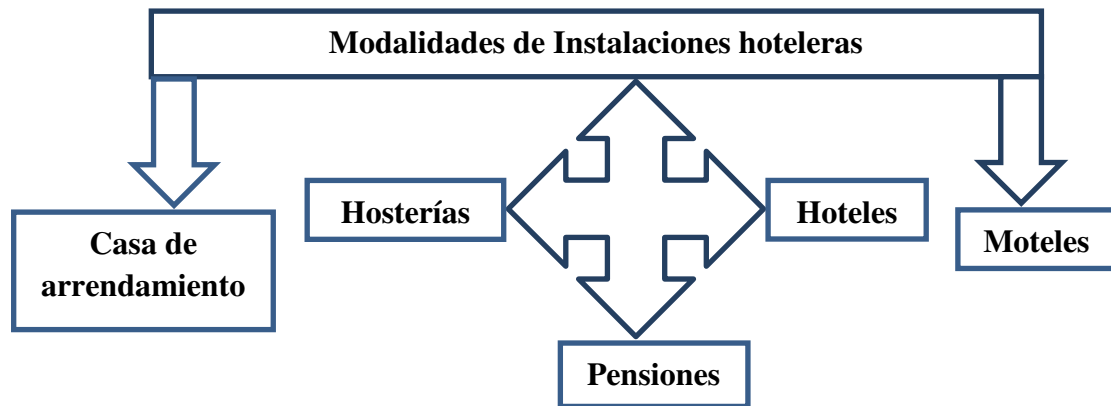
Respecto al 2014, el modelo de negocio más habitual cierra sus operaciones con un comportamiento bajo. En este aspecto, la fórmula del alquiler variable en más de un 25%, con un cierto repunte del modelo del alquiler fijo. Los modelos de negocio correspondientes a *management* y franquicia apuntan un ligero retroceso con respecto al modelo tradicional del alquiler. Las empresas hoteleras apostaron claramente por un año 2014 con fusiones e integraciones de grupos<sup>11</sup>. De esta manera, se aprecia mayor interés por un turismo familiar que de parejas, pues se busca la integración de turistas por afinidades de diversos gustos según edades e intereses. Este cambio, trajo consigo que de considerarse instalaciones para clientes más duraderos en el tiempo, pasaran a clientes de tránsitos con promedios de estancias en 4 y 7 días de alojamientos

A su vez, en la Feria Internacional de Turismo 2015, celebrada en la Habana, Cuba; se destaca que “la evolución de los últimos años ha provocado el contrato de modelos más híbridos entre los de renta (contrato de alquiler con rentas variables sobre beneficios) y de gestión (contratos de *management* con mínimos garantizados). Como se puede observar Cuba como país se está integrando a estas modalidades de oferta turística, lo cual enriquece la diversidad de servicios que actualmente se expenden. Este comportamiento ha ido creciendo a partir de la autorización de creación de empresas privadas o mixtas, con nuevas modalidades de inversión para prestar servicios a turistas que arriban al país.

Finalmente, con este nuevo escenario van tomando más fuerza actores habituales en mercados anglosajones como el *asset manager*, o gestor de activos, pieza clave en la relación contractual entre la propiedad y el operador hotelero en aquellos modelos en los que el riesgo financiero del negocio recaen en parte o totalmente en la figura del propietario”.

<sup>11</sup> Grau, A., Hallé, B. (2014). Informe Magma turismo 2013, [http://www.hosteltur.com/136060\\_hoteleria-evolucion-nuevos-modelos-gestion.html](http://www.hosteltur.com/136060_hoteleria-evolucion-nuevos-modelos-gestion.html)

Algunas modalidades de hotelería se aprecian en el esquema siguiente, resultado del estudio de diversos países latinoamericanos, y que pueden ser objeto de estudios en trabajos posteriores.



Esquema 1. Modalidades de Instalaciones hoteleras para diversos clientes. Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Se contextualiza lo referido a los modelos de gestión de negocio hotelero a partir de la revisión de la bibliografía especializada de varios autores con renombrado prestigio internacional, asociados a instituciones y organismos del sector hotelero.
2. A partir de la investigación se da a conocer los diferentes modelos de gestión de negocio que se han aplicado en el siglo XX y cómo ha influido el entorno económico a la industria hotelera, obligando a esta a buscar modelos más híbridos y a diversificar las modalidades de hospedajes de acuerdo a las necesidades de los clientes.
3. Es importante seleccionar correctamente un modelo de gestión que esté acorde con las políticas y estructura de la organización, asimismo considerar los valores agregados que se van generar para las empresas que aplican este tipo de modelos de gestión.
4. En las últimas décadas las grandes cadenas hoteleras apuestan por adoptar estos modelos de gestión de negocio hacia las pymes, ya que estas han tenido un crecimiento continuo en el sector de la hotelería.
5. Existe una responsabilidad social del sector del turismo, al crear o permitir nuevas modalidades de hospedajes en la cual se facilite la distracción a todo tipo de clases sociales.

## Referencias

- (1) Cárdenas, L., Fecci, E. (2007). *Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua*, Universidad Austral de Chile, Inst. de Diseño y Métodos Industriales, Casilla 567, Valdivia, Chile.
- (2) Grau, A., Hallé, B. (2012) *Informe Magma turismo 2011*, [http://www.hosteltur.com/136060\\_hoteleria-evolucion-nuevos-modelos-gestion.html](http://www.hosteltur.com/136060_hoteleria-evolucion-nuevos-modelos-gestion.html)
- (3) Wilmes H., *informe de Hoteles and Resorts, Contratos de explotación en tiempos de recesión económica*.
- (4) Marín, A. (2012). *Los modelos de Negocio en la Industria Turística*, e-book wikilibro, [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Los\\_modelos\\_de\\_negocio\\_en\\_la\\_industriatur%C3%ADstica\\_en\\_Turismo](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Los_modelos_de_negocio_en_la_industriatur%C3%ADstica_en_Turismo).

- (5) *Principales Estrategias de Crecimiento de las Cadenas Hoteleras ii*, (2010).  
[http://xxxxturismoxxx.blogspot.com/2010/04/principales-estrategias-de-crecimiento\\_05.html](http://xxxxturismoxxx.blogspot.com/2010/04/principales-estrategias-de-crecimiento_05.html)
- (6) Corres, *Hoteles en venta, hacia las franquicias hoteleras*, blog Addmeet,  
[http://www.addmeet.com/blog/franquicias\\_hoteleras/](http://www.addmeet.com/blog/franquicias_hoteleras/)
- (7) Martínez, A. (2014) *El contrato de gestión hotelera*, revista de derecho UNED, núm. 14, España.
- (8) Franquicias hoteleras: *una fórmula destinada a triunfar*, *Tecnohotel*.  
<http://www.tecnohotelnews.com/2012/01/franquicias-hoteleras-una-formula-destinada-triunfar/>
- (9) Benjamín, F., Gónzales, L (2006), *La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional*, anuario jurídico y económico Escorialense, XXXIX, Universidad Escorial-María Cristina San Lorenzo del Escorial, España.
- (10) Grau, A., Hallé, B. (2014). *Informe Magma turismo 2013*,  
[http://www.hosteltur.com/136060\\_hoteleria-evolucion-nuevos-modelos-gestion.html](http://www.hosteltur.com/136060_hoteleria-evolucion-nuevos-modelos-gestion.html)