



**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO HOTELERO
MELIÁ Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID-19**

Línea de Investigación: Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Examen Complexivo

Carrera: Ingeniería en Administración de Empresas – Énfasis en
Negocios Internacionales

Título a obtener: Ingeniería en Administración de Empresas –
Énfasis en Negocios Internacionales

Autora:

Lima Cruz Andrea Karyna

Tutora:

Mgtr. Mitzy Mariño Espinoza

Guayaquil, 2022



ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL


Samborondón, 8 de julio de 2022

Magíster
Gino Cornejo Marcos
Decano(a) de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: **“ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO HOTELERO MELIÁ Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID-19”** según su modalidad **EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO)**; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **LIMA CRUZ ANDREA KARYNA**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,


Mgtr. Mitzy Mariño Espinoza
Tutor(a)

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **MARIÑO ESPINOZA MITZY THALIA**, tutor del trabajo de titulación “**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO HOTELERO MELIÁ Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA COVID-19.**” elaborado por **LIMA CRUZ ANDREA KARYNA**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias **2%** mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/134358231-904567-473717#/> Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Original

Document Information

Analyzed document	LIMA CRUZ ANDREA.docx (D140782534)
Submitted	6/20/2022 12:33:00 AM
Submitted by	Mitzy Mariño
Submitter email	mmarino@ecotec.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	mmarino.ecotec@analysis.arkund.com



FIRMA DEL TUTOR
Mgtr. Mitzy Thalia Mariño Espinoza

Resumen

El objetivo general del estudio fue analizar el modelo de gestión del Grupo Hotelero Internacional Meliá y su impacto en la rentabilidad económica financiera de los últimos tres años. Se realizó una investigación de enfoque mixto a nivel descriptiva; el universo lo constituye la gestión consolidada del Grupo y, a través de muestreo no probabilístico de conveniencia, se constituyó una muestra definida por la gestión de los años 2019, 2020 y 2021. Los principales resultados permitieron conocer que el Grupo basa su gestión en cuatro modelos, de los cuales Alquiler y Propiedad el setenta y dos por ciento (72%) de los ingresos. Durante el período de análisis, especialmente durante 2020 y 2021, las ventas bajaron estrepitosamente, perdieron capital humano y los beneficios netos disminuyeron, por lo cual tuvieron serios problemas de liquidez. En 2021 se enfocaron en mantener la liquidez: gestionaron el talento, el portafolio y las reservas; trazaron nueva hoja de ruta enfocada en estrategia de marca, orientación al segmento de lujo, distribución online, fidelización y, especialmente, posicionarse en el mercado hotelero para la gestión de hoteles independientes y pequeñas cadenas. Con estas nuevas estrategias, lograron crecer en ventas (+57%) aunque todavía están lejos de alcanzar niveles similares a 2019; no obstante, el beneficio neto decreció un -68%. Se concluye que, el modelo de gestión, afecta de manera determinante la rentabilidad de la organización, comprobado a través del ROE que arrojó: 9,1%, -119,2% y -63,6%, en los años 2019, 2020, y 2021 respectivamente.

Palabras claves. Modelo de negocio, gestión hotelera, Covid-19, rentabilidad.

Abstract

The general objective of the study was to analyze the management model of the Meliá International Hotel Group and its impact on the economic and financial profitability of the last three years. A mixed approach research was carried out at the descriptive level; the universe is constituted by the consolidated management of the Group and, through non-probabilistic sampling of convenience, a sample defined by the management of the years 2019, 2020 and 2021 was constituted. The main results showed that the Group bases its management on four models, of which Rent and Property seventy-two percent (72%) of revenues. During the analysis period, especially during 2020 and 2021, sales fell precipitously, lost human capital and net profits decreased, so they had serious liquidity problems. In 2021 they focused on maintaining liquidity: they managed talent, portfolio and reserves; they drew up a new roadmap focused on brand strategy, orientation to the luxury segment, online distribution, loyalty and, especially, positioning themselves in the hotel market for the management of independent hotels and small chains. With these new strategies, they managed to grow in sales (+57%) although they are still far from reaching levels similar to 2019; however, net profit decreased by -68%. It is concluded that the management model decisively affects the profitability of the organization, verified through the ROE that yielded: 9,1%, -119,2% and -63,6%, in the years 2019, 2020, and 2021 respectively.

Keywords. Business model, hotel management, Covid-19, profitability.

Índice General

	Pág.
Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Índice General.....	iv
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Gráficos	vi
Lista de Tablas.....	vi
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema	1
Formulación del Problema.....	5
Justificación.....	5
Objetivos de la Investigación	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
Metodología.....	6
Primera Parte. Revisión de Literatura	7
1.1. Gestión del Negocio Hotelero Internacional	12
1.1.1. Modelo de negocio.	12
1.1.2. Modelo de gestión hotelera.	15
1.1.3. Gestión de ventas hotelera.....	17
1.2. Rentabilidad Financiera.....	20
Segunda Parte. Método de Investigación	23
2.1. Método	24
2.2. Enfoque de la Investigación	24
2.3. Tipo de Investigación.....	24
2.4. Período y lugar donde se desarrolla la investigación	25
2.5. Universo y muestra de la investigación	25
2.6. Variables	26
2.7. Método empleado.....	26
Tercera Parte. Análisis de Resultados	29
3.1. Modelo de negocio del Melia Hotels International	30

	Pág.
3.2. Análisis del Macroentorno de la Industria Turística Mundial.....	31
3.2.1. Política.....	31
3.2.2. Economía.....	32
3.2.3. Sociocultura.....	34
3.2.4. Tecnología.....	35
3.2.5. Ambiente.....	36
3.2.6. Legal.....	37
3.3. Análisis de Fuerzas Competitivas	38
3.3.1. Poder de negociación del cliente.....	38
3.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	39
3.3.4. Amenazas de entrada de nuevos competidores.....	39
3.3.3. Amenazas de productos y servicios sustitutos.....	40
3.3.5. Rivalidad competitiva.....	40
3.4. Diagnóstico del Modelo de Gestión período 2019 - 2021	41
3.5. Estrategias en el Modelo de Gestión y resultados en Rentabilidad.....	44
Conclusiones.....	49
Recomendaciones	51
Referencias	52

Lista de Figuras

Figura	Pág.
1. Modelo Canvas del sector hotelero.....	12
2. Formas de generar fuentes de ingreso	14
3. Gestión hotelera.....	16
4. Proceso del Revenue Management para hoteles	19
5. Canvas grupo Melia Hotels International	30
6. Llegadas internacionales (% Var.)	33
7. Tasa de ocupación hotelera mundial (%).....	34
8. Sentimiento de viaje (%)	35
9. Perfil estratégico del entorno (PEE) a la industria turística mundial.....	38
10. Ingresos y beneficios por modelo de gestión, año 2019	41
11. Ingresos y beneficios por modelo de gestión, año 2020	42
12. Ingresos y beneficios por modelo de gestión, año 2021	43
13. Evolución por modelo de gestión, 2019-2021	43
14. Gestión consolidada, 2019-2020	44
15. Tasa de ocupación consolidada, 2019-2021.....	45
16. Gestión de plantilla consolidada, 2020-2021	46
17. Beneficio neto consolidado (EBITDA).....	47

Lista de Gráficos

Gráfico	Pág.
1. PIB mundial (Billones US\$)	32
2. Índice de inflación mundial (IPC, % Var interanual)	32

Lista de Tablas

Tabla	Pág.
1. Operacionalización de las variables	27
2. Gestión de hoteles y habitaciones, 2019-2021.....	46
3. ROE 2019-2020	48

Introducción

Planteamiento del Problema

En medio de la reactivación progresiva de las actividades económicas a nivel mundial, las empresas requieren retomar el camino hacia el avance y la rentabilidad interrumpida por efectos de la pandemia COVID-19 que produjo “la peor recesión financiera después de la Segunda Guerra Mundial” (Banco Mundial, 2020, pág. 1). Durante la crisis de El Gran Confinamiento, tiempo histórico en que la sociedad global debió paralizar la economía quedando los ciudadanos reclusos en sus casas para evitar la propagación del virus (Col, 2021), las empresas debieron responder y acelerar sus planes de contingencia. Idóneamente, aun a pesar de la volatilidad e incertidumbre de los mercados y conscientes de la importancia de la proactividad, se debió prever cómo las decisiones tomadas afectarían el futuro del negocio, evaluando sus capacidades para enfrentar la interrupción operativa y financiera.

De esta manera, de acuerdo con la consultora internacional Deloitte (2022), los principales desafíos que enfrentan los modelos de negocio de las empresas son superar las interrupciones por equipos de trabajo, fallas en la cadena de suministro, inventarios perdidos o agotados y caídas repentinas de la demanda de productos y servicios. Por lo tanto, agrega esa fuente, las decisiones afectan tanto durante el período de crisis por pandemia, como en la fase posterior de recuperación y crecimiento, por lo cual, la rentabilidad estuvo y aún está en juego.

El modelo de gestión es ese mecanismo que ha elegido una empresa para generar utilidades, el cual despliega a través de un conjunto de elementos relacionados de manera lógica y coherente. Es por ello que para Johnson, Christensen, & Kagermann (2020), el modelo debería contemplarse desde la fijación de un precio para diseñar la oferta de valor a los clientes y definir los costos variables y los márgenes brutos. Con ello, agregan esos autores, la empresa tomará decisiones estratégicas acerca de la cuantía y velocidad con la que usarán los recursos que se requieren para lograr obtener la utilidad esperada.

Estas decisiones conllevan a otras, según Llamas (2020): cuál será el origen de los recursos que en un momento requiere la empresa, patrimonios propios o ajenos para financiarse, porque de ello depende el costo del capital y su impacto en la rentabilidad. De allí la importancia del análisis del modelo de gestión y su impacto en la rentabilidad de las empresas.

Según varios teóricos, Johnson y Cols. (ob.cit.) entre ellos, se sabe que el modelo de gestión tradicionalmente incluye el sistema a seguir por la empresa en aspectos que influyen directamente en la rentabilidad: el modelo de ingreso (precio x volumen), la estructura de costes, el modelo de márgenes y la velocidad en el uso de los recursos, entre otros aspectos. No obstante, esos autores recuerdan con ejemplos de grandes marcas internacionales que apostaron a modelos pioneros, resaltando la necesidad de innovación que les ha llevado a posicionarse como líderes en su segmento global (Apple, Adidas, IBM, Wal-Mart, Target, entre otras).

En ese sentido, una de las grandes transformaciones que han sufrido los modelos negocio en tiempos de COVID-19 ha sido la migración acelerada al ecosistema digital; para Somalo (2020), lo que se había demorado previo a la pandemia, tuvo que suceder de forma acelerada: la innovación, transformación digital y desarrollo de proyectos digitales, no solo porque es la nueva realidad para comunicarse con los consumidores, sino en beneficio de menor costo asegurando rentabilidad en el uso de los recursos en medio de la inestabilidad.

Por otra parte, hay estudios de casos de empresas (Monroy, Sierra, & Quintero, 2018) que durante estos últimos años han realizado cambios acertados para una determinación de su estructura de capital que les generen menores costos financieros, pero que sin embargo, no ha sido suficiente en cuanto a la generación de ingresos y el control de los gastos operacionales. Asimismo, Saca (2021) ha determinado que la rentabilidad de las empresas está influida directamente por su estructura financiera en dependencia de cada sector en particular donde operan. Por su parte, Montañez & Romero (2020) pudieron determinar que uno de los mayores problemas que impactó a las compañías

hoteleras en Cúcuta durante la crisis COVID-19, fue la falta de liquidez que las llevó a reinventarse en medio de un panorama incierto, por lo que se deberá apostar a la innovación y estrategias para recuperarse y seguir operando.

En otro orden de ideas, se tiene que, principalmente, a través de la rentabilidad se evalúa la solidez y la eficiencia de las empresas, permitiendo medir rentabilidad general y con cuánta asertividad la directiva administra el dinero de los accionistas (Drew, 2021). Es por ello que en opinión de Carlos Mejía (2020), consultor financiero internacional, la rentabilidad es uno de los indicadores más reveladores de la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial, siendo en última instancia, “una medida de productividad ya que determina la cantidad de resultado (utilidad) generado por un insumo (el capital invertido)” (pág.1). De manera que, al ser un resultado integral, la rentabilidad relaciona las condiciones del ambiente externo de la empresa con la gestión del que la dirige; así, se pueden realizar comparaciones entre empresas con el fin de visualizar conveniencias y estructuras que son tendencia a través de la dinámica que refleja la rentabilidad de las empresas.

En medio de las condiciones que se han generado a raíz de la crisis por pandemia, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2020), se afectó especialmente a los sectores de servicios turísticos como restaurantes, líneas aéreas y hoteles. La disminuida actividad y su recuperación impacta sobre el valor agregado, las remuneraciones, los ingresos de capital y el nivel de empleo, afectando la economía de los países.

Adicionalmente, para Gómez (2021) las nuevas tendencias agregan presión a las empresas hoteleras para su rendimiento en pandemia: las vacaciones en casa por la condición de teletrabajo y las comunicaciones remotas en la nueva normalidad, impulsando la visita de las principales atracciones turísticas locales, los eventos cercanos disponibles, la comodidad de no tener que organizar el viaje o enfrentarse a los problemas que eso conlleva. Así también, la reactivación del turismo de negocios, fundamental para el sector, reinventándose hacia un mayor

uso de las Tics como alternativas a los eventos presenciales como los congresos, convenciones y reuniones laborales.

En ese orden de ideas, aunque según las apreciaciones de Rivera (2022) los nuevos brotes de contagios y la aparición de variantes del COVID-19 retan las perspectivas de recuperación y crecimiento del sector turístico y hotelero en el año 2022, el aumento de la tasa de vacunación y la progresiva disminución de las restricciones de viaje y nuevos protocolos, ayudan a estimular la demanda potencial permitiendo mostrar mejoras en el rendimiento, aunque lento y diferenciado entre regiones.

El Grupo Hotelero Internacional Meliá, con sede en Palma de Mallorca en España, expone en su sitio web oficial que desde sus inicios ha mantenido una constante estrategia de crecimiento y expansión, fundamentados en un modelo de negocio resultado de la internacionalización y transformación, enfocado a la rentabilidad a largo plazo y a la generación de valor hacia sus grupos de interés. De esta manera, en el año 2014 el Grupo contaba con 370 hoteles alrededor del mundo y en el 2019 la oferta aumentó a 388; por efectos de la pandemia, en el 2020 la cartera de hoteles disminuyó a 367 unidades. Por otra parte, se pudo conocer que el flujo de efectivo del 2020 antes de impuesto fue de menos 30.750 miles de Euros, mientras que en el 2021 reportaron menos 61.067. Son cifras que llevan a suponer un impacto negativo en la rentabilidad total del Grupo en un contexto de COVID-19.

Todo lo expuesto generó el interés por estudiar al modelo de gestión y su impacto en la rentabilidad, enfocado específicamente en el Grupo Hotelero Internacional Meliá en el contexto de la pandemia, lo cual revelará importantes aprendizajes que pueden ser referentes del sector en términos de la óptima gestión de estos negocios. Se espera que con el estudio, se puedan caracterizar las decisiones tomadas por el Grupo en estos últimos años y analizar los resultados obtenidos para determinar el impacto en su rendimiento. Para ello, se analizan informes anuales que presenta la empresa en su sitio web oficial, se realizan cálculos de los principales indicadores de gestión y financieros de

manera comparativa, buscando establecer variaciones entre un período previo y uno posterior a la crisis de pandemia y determinando las estrategias que han repercutido en la rentabilidad.

Formulación del Problema

De allí se plantea la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál ha sido el modelo de gestión del Grupo Hotelero Internacional Meliá y su impacto en la rentabilidad de la empresa en el contexto de la pandemia Covid-19?

Para poder dar solución a la interrogante de la investigación, en el trayecto investigativo se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué aspectos teóricos sistematizan y fundamentan las estrategias en el sector hotelero y la rentabilidad?

¿Cuál es la situación de partida del modelo de gestión y la rentabilidad del Grupo Hotelero Internacional Meliá de los últimos 3 años?

¿Cuáles serán las estrategias de mayor repercusión en el modelo de gestión del Grupo Hotelero Internacional Meliá de los últimos 3 años?

Justificación

Gestionar la rentabilidad de la empresa es un factor clave. Si se tienen clientes, pero no una óptima administración de los ingresos sobre todo en épocas de depresión económica, por ejemplo a través de la disminución de los gastos maximizando los beneficios, el cierre de la empresa puede ser inminente. El propósito de cualquier empresa es crear dinero y mantenerse en el mercado de manera exitosa y rentable.

El logro de los objetivos financieros es factible con la aplicación de estrategias que aseguren el óptimo manejo del capital; los retos económicos que ha impuesto la situación de pandemia COVID-19 a las empresas para su sostenimiento, reactivación y recuperación, exigen del constante análisis para la toma de decisiones financieras sobre a la estructura de capital, logrando la más óptima combinación posible en las fuentes de financiación en función de la

valoración de la empresa, minimizar los costos de capital y maximizar los beneficios.

Por otra parte, es clara la importancia social y económica del componente hotelero del sector turístico, dada su amplia capacidad para la generación de puestos de trabajo y agregar valor al desarrollo económico de los países; son millones de personas que dependen en mayor o menor grado del rendimiento de este sector a nivel global.

Realizar la investigación repercutirá en la Administración Financiera, al aportar con demostraciones prácticas la importancia de sus teorías sobre la estructura financiera. Asimismo, la autora tendrá la oportunidad de comprobar y afianzar los conocimientos adquiridos en las aulas durante el curso de la carrera.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar el modelo de gestión del Grupo Hotelero Meliá y su impacto en la rentabilidad económica financiera de los últimos tres años.

Objetivos específicos

1. Sistematizar los aspectos teóricos relacionados con las estrategias, el sector hotelero y la rentabilidad
2. Realizar un diagnóstico del modelo de gestión y la rentabilidad del Grupo Hotelero Internacional Meliá de los últimos 3 años.
3. Determinar estrategias de mayor repercusión en el modelo de gestión del Grupo Hotelero Internacional Meliá de los últimos 3 años.

Metodología

Se realiza una investigación de tipo descriptiva, donde se caracteriza el modelo de gestión del Grupo Hotelero Meliá, para luego hacer interpretaciones que generen conclusiones sobre su influencia en los resultados obtenidos en rentabilidad durante el período 2019 a 2021.

Primera Parte. Revisión de Literatura

Para iniciar el desarrollo de la revisión literaria, es importante realizar una visión general del tema, referido al modelo de gestión del sector hotelero y su impacto en la rentabilidad económica financiera en los últimos tres años. En este sentido, la investigación realizada por Núñez (2021) titulada Consecuencias de la emergencia sanitaria por Covid-19 en el sector Hotelero, es una clara muestra de la como aplicación de teoría y metodología adecuadas contribuyeron a determinar la problemática que existe actualmente en las diferentes empresas vinculadas al sector hotelero de la ciudad de Ambato, Ecuador, surgida a partir de la pandemia Covid-19. De esta manera, quedó evidenciada la baja productividad del sector y las estrategias establecidas para contrarrestar dichos efectos.

Por su parte, Alejo, Huamancaja, Manrique, Manrique & Piérola (2020), realizaron el “Plan estratégico 2020-2024 del Hotel Home Business”, orientado a proveer a la empresa una guía para enfrentar más adecuada y oportunamente los cambios generados en el mercado por la pandemia de Covid-19, impulsando su competitividad en el mercado y mayor cobertura. La propuesta de esos autores, además, consideró la actualización del modelo de negocio del Hotel y de la cadena de valor, en busca de un sistema consolidado. Las oportunidades para el sector están dadas, según los autores en referencia, con “la implementación de sistemas de gestión de calidad, que mejorarán la calidad del servicio a los clientes y brindarán la seguridad esperada, sobre todo en el estado de emergencia sanitaria” (Alejo & cols., 2020, pág. 1). En consecuencia, el plan estratégico propone la continuidad del negocio con un adecuado manejo de riesgos, afectando lo menos posible el normal desarrollo de las actividades, personas y la reputación del hotel.

El estudio en referencia, contribuye en la presente investigación, en cuanto al plan de negocio propuesto por sus autores, ya que ofrece una perspectiva positiva y de oportunidad a pesar de la crisis sanitaria mundial del Covid-19.

Castillo (2021) nos presenta su trabajo de investigación titulado “El marco de la pandemia del Covid 19 y su influencia en la gestión de restaurantes turísticos

del distrito de Urubamba 2020”, donde explora los efectos de la pandemia en la empleabilidad y rentabilidad del sector y también, cuáles fueron las estrategias que se adelantaron de manera de asegurar la continuidad operativa en tiempos de reactivación económica. De acuerdo con los resultados, el autor concluyó que no existe relación entre la gestión de los restaurantes turísticos estudiados y los efectos de Covid-19; en relación al nivel de confianza, es independientemente estadística la rentabilidad a corto y a mediano plazo.

Es interesante observar de qué manera la investigación anteriormente referenciada, no encontró relación estadística entre la crisis sanitaria del Covid-19, ni con la gestión, no con el nivel de confianza del cliente del sector de restauración turística. En todo caso, es un dato importante a ser tomado en cuenta, en líneas generales, al momento de presentar las conclusiones del presente estudio.

Ahora bien, Caicedo (2021) realizó el trabajo titulado “Análisis del sector turismo en Santander Colombia ante la pandemia por Covid-19”, donde identificó oportunidades para hacer de esa región un destino turístico más competitivo en medio de un contexto de pandemia. Para ello, aplicó un modelo metodológico descriptivo y cualitativo basado en fuentes secundarias que le permitió adquirir un conocimiento actualizado de la situación del sector. Con base en los resultados, identificó oportunidades para la capitalización de nuevos escenarios en los destinos visitados, básicamente a través de la puesta en práctica del conocimiento adquirido por los operadores turísticos del sector durante la coyuntura, en aspectos como la innovación, turismo más sostenible, digitalización de procesos y el establecimiento de alianzas.

Sin lugar, a dudas, la crisis sanitaria generada por el Covid-19, ha propiciado de la gestión de negocios internacionales hallan buscado nuevas oportunidades de brindar servicio a sus clientes a pesar de las circunstancias adversas vividas por la humanidad. En tal sentido, la investigación de Caicedo (2021), contribuyó al desarrollo del basamento teórico del estudio en desarrollo, referido al análisis

del modelo de gestión del Grupo Hotelero Meliá y su impacto en la rentabilidad económica financiera de los últimos tres años.

La revisión literaria nos da cuenta de la inclinación investigativa en los últimos años, hacia determinar los impactos de la pandemia sobre la estabilidad financiera en el sector turismo, abordado desde diferentes perspectivas. Entre esas investigaciones, podemos referenciar las de Vásquez (2021), Carreño & Palma (2021), Moncayo & Arroba (2021) y más recientemente la de Molina (2022).

La investigación Vásquez (2021) se enfocó en las empresas hoteleras de Pucallpa Ucayali en Perú; bajo la perspectiva de los postulados clásicos de administración y burocracia, logró determinar que el impacto de la pandemia no es significativo en el desarrollo de las empresas hoteleras estudiadas. Es por ello que, de este antecedente se tomaron aportes para la elaboración del basamento teórico de la presente investigación, en función de establecer el camino estratégico de la metodología que finalmente condujo a nuestras conclusiones.

Por su parte, en un sector comercial de alojamientos turístico que previo a la pandemia se encontraba en pleno crecimiento en el cantón Quevedo de Ecuador, Carreño & Palma (2021) concluyeron que a pesar de la complicada situación en la que se encuentran los operadores turísticos estudiados luego del año crisis 2020, las expectativas de recuperación son bastante positivas en la medida que se adopten las estrategias adecuadas de mercadeo y de gestión financiera. Este antecedente fue una valiosa contribución a la concepción de la metodología aplicada en la investigación, aportando mayor claridad las estrategias establecidas como camino idóneo para lograr responder las interrogantes planteadas.

De manera más delimitada, Moncayo & Arroba (2021) realizaron la investigación titulada “Análisis de la relación entre el comportamiento financiero y la sostenibilidad de las empresas dedicadas al turismo de la provincia de Tungurahua” en Ecuador, con la finalidad de mejorar la competitividad del sector. Para lograr sus objetivos, los autores recuperaron información de la base de

datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del 2016 al 2020, a partir de la cual analizaron los principales indicadores financieros de las empresas para realizar un análisis de sostenibilidad del sector. Los resultados obtenidos relacionados con la rentabilidad del 2020 versus el 2019, les indicaron disminuciones importantes en el margen operacional y en la rentabilidad del patrimonio, disminuyendo el atractivo para los inversionistas. Asimismo, aseveraron que los niveles de sostenibilidad de las empresas para el 2020 no son suficientes, por lo que recomendaron la urgencia de tomar decisiones orientadas al cambio de estrategias financieras acordes con la realidad y la necesidad de mayor sostenibilidad. Con base en sus conclusiones, consideramos importante este antecedente en la realización del presente estudio, debido al enfoque sustentable que se le da al tema desarrollado.

En el caso de la investigación de Molina (2022), también delimitada al sector turístico en Ecuador en contexto de pandemia, dio cuenta de los impactos en un importante número de establecimientos que debieron suspender operaciones durante los primeros seis meses de la crisis sanitaria de 2020, dando como resultado que más de un dieciocho por ciento (18%) de ellos no logró sobrevivir, confirmado por el análisis de sus estados financieros. Con el conocimiento adquirido, el autor determinó la necesidad de la evaluación financiera periódica de los operadores turísticos analizados, para lo cual propuso un mapa de proceso y una matriz de riesgo, además de estrategias orientadas a corregir las desviaciones de los indicadores financieros que determinó: liquidez, índice de endeudamiento y rentabilidad.

El estudio de Molina (2022), ofrece una perspectiva más negativa de la situación de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Ibarra, lo que contribuye a la presente investigación en cuanto a plantear soluciones a las posibles consecuencias de crisis sanitaria del Covid-19 generada en 2020 a nivel global. En todo caso, la finalidad es analizar dicho impacto en la rentabilidad económica financiera del Grupo Hotelero Meliá.

1.1. Gestión del Negocio Hotelero Internacional

1.1.1. Modelo de negocio.

Para Alex Osterwalder, citado en Quijano (2018), afirma que “un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente” (pág. 1); y agrega que, sus elementos constitutivos son: rentabilidad, escalabilidad y repetibilidad.

Para crear valor con un modelo de negocio, se debe establecer una relación cercana con el cliente. De esta manera, se pueden conocer sus necesidades, tratando de escucharlo constantemente. Una vez que el producto está en el mercado, se debe realizar *feedback* con la finalidad de conocer y realizar las correcciones necesarias para encontrar el modelo de negocio con el cual el cliente se siente identificado.

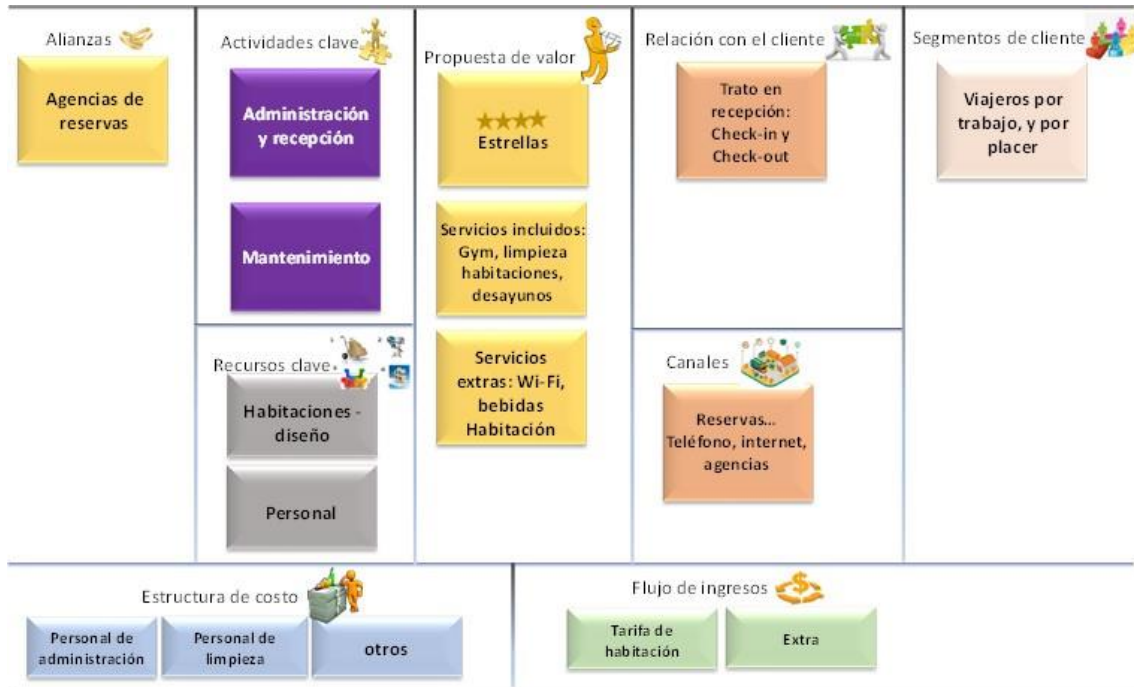
Ahora bien, con respecto a la primera variable de estudio en cuanto a las estrategias y gestión del negocio hotelero, es importante recordar que el sector turístico es uno de los más importante a nivel mundial, ya que genera grandes beneficios económicos. En consecuencia, y debido al auge que ha tenido en los últimos años, en los cuales se han presentado múltiples opciones de alojamiento de calidad con precios competitivos acorde con las necesidades de los clientes, se procederá a incluir datos precisos acerca de un modelo de negocio hotelero.

Al respecto, Yun (2022) explica que “el negocio hotelero se ha visto obligado a innovar, ofrecer un servicio adaptado a las nuevas exigencias de los turistas y sobre todo a adaptar sus precios para hacer frente a la competencia” (pág. 1). En este orden de ideas, es importante incluir el llamado Modelo Canvas de un hotel, con la finalidad de poder visualizar de forma esquemática en que consiste dicho modelo (Figura 1).

Entre los modelos de negocio del sector hotelero, están las cadena hoteleras, definidas por Yun (2022), como aquellas que “cuentan con una serie de establecimientos que forman parte de una red de afiliados, los cuales operan bajo un mismo nombre y siguen las mismas políticas, normas, diseño y servicios” (pág.

1). Cabe agregar que, este tipo de modelo de negocio presenta una serie de subtipos, a saber: hoteles de propiedad individual, contrato de gestión y alquiler.

Figura 1. Modelo Canvas del sector hotelero



Fuente. Elaboración propia.

En ese orden de ideas, es necesario crear la posibilidad de un intercambio, en el que la empresa entregue su propuesta de valor y en el que los clientes pagarán por ésta con la finalidad que la organización genere beneficios para su operatividad. De acuerdo con Carvajal (2018) “estos recursos entregados por el cliente se les conoce como ingresos” (pág. 20), así mismo es importante definir qué son los ingresos desde una perspectiva contable.

Para Meig & otros (2016), los ingresos son “aumentos en los activos de la compañía provenientes de sus actividades orientadas hacia las utilidades y que origina flujos de efectivo positivos” (pág. 51). En otras palabras, son los ingresos que obtiene la empresa por sus servicios, con la finalidad de incrementar sus activos generando beneficios económicos para la misma.

En consecuencia, las empresas deben fijar metas precisas acerca de las deseos y predilecciones de sus segmentos de mercado con el objetivo de crear

ingresos operacionales. Según Osterwalder, Pigneur & Vázquez (2012) “una de las más importantes tiene que ver con la propuesta de valor y la cantidad que está dispuesto a pagar por ella cada segmento de mercado” (pág. 30). Es decir, una parte tiene la posibilidad de crear e implementar las formas de gestión de ingresos que considere, y, al mismo tiempo, los segmentos de mercado pueden “fijar sus precios mediante mecanismos diferenciados como la lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen, o gestión de la rentabilidad” (ob.cit., pág.30).

Así mismo, de acuerdo con los autores en referencia, “un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos que son: 1. Ingresos por pagos clientes y, (2) ingresos de pagos periódicos a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente” (pág. 30). (Figura 2).

Figura 2. *Formas de generar fuentes de ingreso*



Fuente. Osterwalder & Pigneur (2011). Elaboración propia.

Cabe destacar que, la oferta de valor más común de un hotel se observa en el ofrecimiento de un espacio a sus clientes, en el que pueda satisfacer sus estándares de comodidad y esparcimiento. En este sentido, en la actualidad, los hoteles ponen su mayor esfuerzo en brindar una promesa de valor cada vez más personalizada, teniendo en cuenta la segmentación de clientes.

De esta manera, genera un servicio que se adapta a los diferentes perfiles de clientes, lo cual representa una de los mayores retos de valor de los hoteles.

Según Yun (2022), la segmentación de los clientes depende de muchos factores, entre los que se encuentran: motivo de viaje, geografía y comportamiento. Por otro lado, los hoteles establecen relaciones con sus clientes a través de una serie de estrategias que le permite ofrecer un mejor servicio y de calidad. Cabe destacar que, estas dinámicas pueden ser programas especiales de fidelidad, encuestas de satisfacción, comunicación personalizada, servicio de atención al cliente y experiencia personalizada.

1.1.2. Modelo de gestión hotelera.

Según el diccionario en línea Definición.de (s.f.), un concepto generalizado de modelo de gestión es uno donde se relacionan los vocablos de sistema (modelo) y gestión (administración), para confluir en: “la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera (...). De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización” (sección: “g”).

Siendo así, es diferenciable el modelo de negocio del modelo de gestión, básicamente en una idea general: mientras el primero constituye la estrategia de negocio, el segundo representa la forma de administrar la estrategia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo así la estrategia en ejecución. El diccionario en referencia define: “un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad” (Ibíd.).

De allí la importancia tanto de la gestión o administración como del modelo de gestión de las empresas: se concatenan para llevar adelante el desarrollo, permitiéndoles enfrentar nuevos retos conducentes al alcance de la rentabilidad y competitividad en las organizaciones modernas. Así, se impacta positivamente el desarrollo económico de las organizaciones empresariales y también, para el sector industrial al que pertenecen. Los modelos de gestión empresarial, son herramientas estratégicas en las que se apoyan las organizaciones para

enfrentar el ambiente cambiante y superarlo, mientras se desempeñan con eficiencia, eficacia y competitividad en el sector de influencia.

Para Ramírez (2019), implementar un modelo de gestión de negocios traduce la necesidad de las empresas de generar beneficios financieros en todas sus diversas formas: al corto, mediano y largo plazo, evolucionando desde el desarrollo de modelos técnicamente evaluativos hacia modelos de gestión estratégicos. Agrega ese autor que, en su mayoría, los modelos de gestión se orientan a “la implementación de la estrategia, a obtener la eficiencia operativa de la organización y en algunos casos particulares buscan satisfacer las expectativas de algún grupo de interés específico; siendo los más desarrollados los clientes y colaboradores” (pág.48).

Para Ostelea (2021), una empresa hotelera es “aquél establecimiento cuya actividad principal es ofrecer alojamiento a huéspedes, permanentes o de paso, bajo la denominación de hotel, hostel, motel o similares” (pág. 1), constituyendo una amplia industria mundial debido a la cantidad de servicios complementarios al servicio central. Explica ese autor, requieren de una adecuada y específica gestión para obtener mayores beneficios económicos, combinando todas las operaciones que realizan (Figura 3). Para ello, señala cuatro técnicas de gestión hotelera: (1) satisfacción del cliente, (2) rentabilidad de la empresa, (3) equipo interno del hotel y (4) manual-proceso.

Figura 3. *Gestión hotelera*



Fuente. Elaboración propia.

1.1.3. Gestión de ventas hotelera.

Es importante comenzar este apartado con el concepto de ventas, las cuales, según Rojas (2017), son: “el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado” (pág. 1). Vale la pena destacar que la compra-venta, se podría entender como la operación de intercambio, en la cual el vendedor cede un bien específico a otra persona llamada comprador a cambio de un valor o precio determinado. Normalmente el pago realizado es con dinero.

Ahora bien, de acuerdo con International Hotel Consulting Services (2022), el proceso de ventas en el sector hotelero se gestiona con una dinámica diferente. En tal sentido, afirma que “las ventas no son una obligación exclusiva de los agentes del hotel, es una responsabilidad de todos los miembros de la organización”, siendo reflejado en los indicadores de ocupación del hotel (International Hotel Consulting Services, 2022, pág. 1) .

En este orden de ideas, cabe destacar que, para la venta de habitaciones de un hotel debe manejarse un vasto conocimiento de conceptos básicos referidos únicamente en el sector hotelero. Por lo tanto, el agente que se encargue de realizar la venta cuenta con destrezas en el manejo de ventas tanto para clientes individuales como para grupos. Para Hotel Consulting Services (2022), estos análisis son: “evaluación, disponibilidad de habitaciones, modelos de llegadas/salidas, períodos de necesidad, precios y consideraciones del espacio” (pág. 1). En el sector hotelero, los agentes de ventas poseen una variedad de herramientas que tienen como objetivo es establecer contacto con el cliente, estas herramientas son las que conducen a los clientes a cerrar una venta.

En la actualidad, y debido a los cambios generados en el sector turístico a raíz de la crisis sanitaria del Covid-19, la gestión hotelera se ha visto en la necesidad de transformarse y adaptarse a nuevas estrategias de ventas. En consecuencia, se optó por adoptar estrategias de Revenue Management, precios, segmentación de clientes y proceso de venta. Según Herrera (2021), el Revenue Management “sigue jugando un papel fundamental en la actual crisis

(...) No obstante, es necesario conocer la información relevante sobre el rendimiento de nuestro hotel y analizarla” (pág. 1).

Según Landman (2011), el Revenue Management es “el acto de alquilar la habitación adecuada al cliente adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado en el canal de distribución adecuado con la más eficiente tasa de comisión” (pág. 1). Para ello, se debe analizar con detalle de nuevo la demanda, las ofertas y los precios. Agrega ese autor que, el Revenue Management “es una técnica de gestión de herramientas para fijar precios, gestionar reservas y cerrar ventas” (pág. 1).

Como se puede inferir, el Revenue Management tiene un proceso, el cual se muestra en la Figura 4.

Ahora bien, de acuerdo con Customer Alliance (2021) para poner en práctica el Hotel Revenue Management se requiere realizar un análisis y una evaluación de una serie de aspectos, que pueden ser internos y externos:

Factores internos:

1. Las tasas de ocupación anteriores
2. Las ventas generales (habitaciones y servicios)
3. El nicho de mercado
4. La segmentación de los clientes
5. La cuota de mercado del hotel
6. La tasa de satisfacción del cliente del hotel

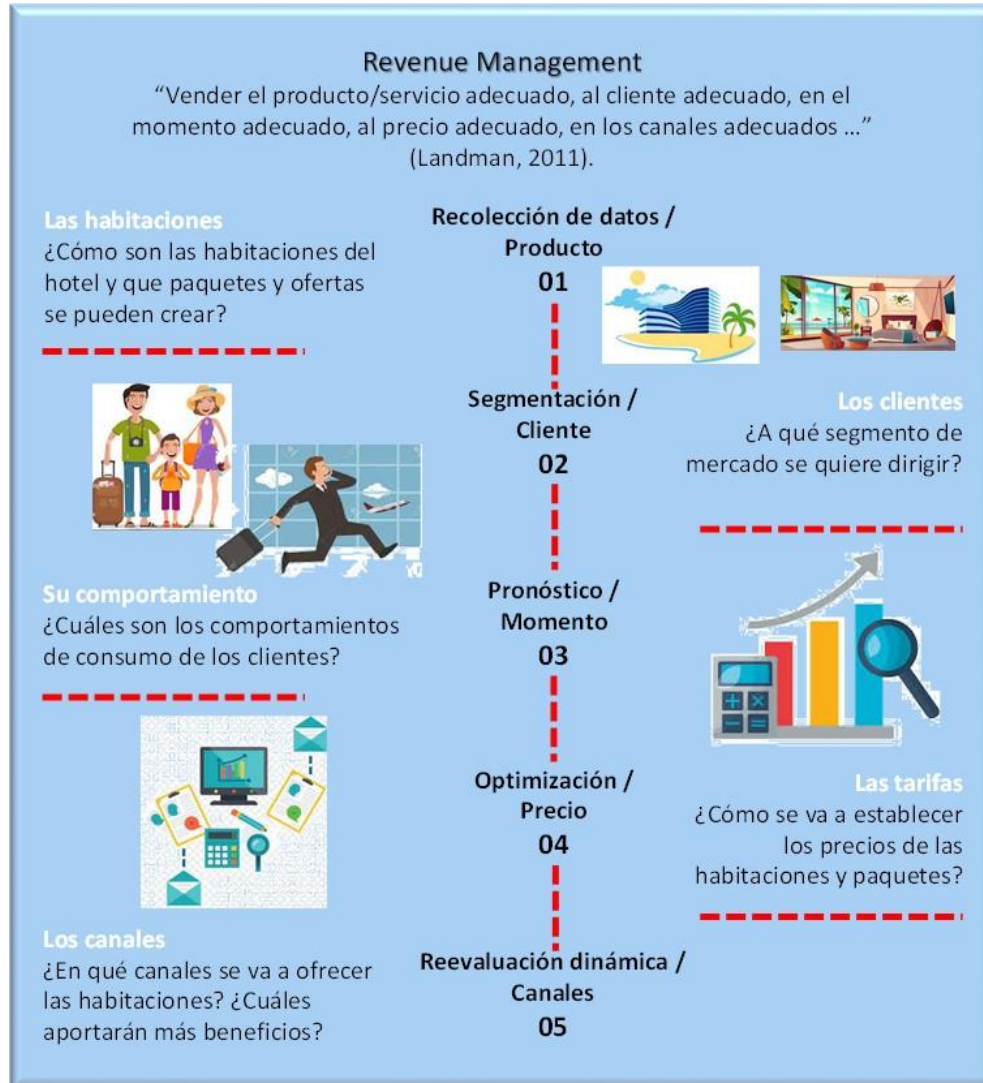
Factores externos:

1. Las condiciones meteorológicas anteriores
 2. Los periodos de vacaciones y los días festivos
 3. Los precios de la competencia
 4. Los eventos que puedan afectar a los resultados comerciales
- (pág. 1).

Cabe destacar que, estos aspectos se han desarrollado a través de los años, debido a que la demanda de una habitación se ha convertido en un proceso cada vez más complejo e imprevisible y al parecer dependen, en gran medida al contenido generado por los usuarios de internet, específicamente de las reseñas

de los huéspedes pasados. Por lo tanto, una buena aplicación del Revenue Management, requiere gestionar estas reseñas como algo necesario.

Figura 4. *Proceso del Revenue Management para hoteles*



Fuente. Herrera (2021). Elaboración propia.

En síntesis, se podría inferir que los beneficios del Revenue Management son variados, tanto en el ámbito económico como en referido al funcionamiento de la empresa, adquiriendo un importante conocimiento sobre el negocio, lo que repercutirá en el incremento tanto de la ocupación como de los ingresos, teniendo en cuenta que, “(...) la oferta se adapta a las necesidades de la demanda” (Customer Alliance, 2021, pág. 1). Adicionalmente, la aplicación de esta

herramienta facilitará la posibilidad que todo el personal se involucre el proceso de venta por ser de índole transversal.

1.2. Rentabilidad Financiera

Para desarrollar la segunda variable de estudio acerca la rentabilidad, es importante recordar lo expresado por Alex Osterwalder, citado en Quijano (2018), en cuanto que un modelo de negocio posee elementos constitutivos, estos son: rentabilidad, escalabilidad y repetibilidad. Para lograr dar respuesta a las interrogantes planteadas en el presente Examen Complexivo, solo se procederá a conceptualizar la rentabilidad.

De la Cruz & Julca (2019), señalan que la rentabilidad mide la capacidad que tiene una empresa de obtener ganancias, y así distribuirlas entre sus accionistas. Por su parte, Gallizo (2017) afirma que, “la rentabilidad mide la relación entre los resultados de una actividad y los medios empleados para obtenerlos” (pág. 106), de tal manera que, con la aplicación de este indicador se puede verificar y analizar las ganancias obtenidas dentro de un lapso de tiempo determinado, a partir de diferentes aspectos de la organización, tales como los costos, gastos, inversiones, entre otros.

De esta manera, la rentabilidad financiera (ROE, por las siglas en inglés de *return on equity*), es la relación resultante entre los beneficios obtenidos netos por una operación y los recursos invertidos para obtenerla. Pedrosa (2022) explica que el ROE es un indicador “para valorar la ganancia obtenida sobre los recursos empleados, y se suele presentar como porcentaje” (pág.3). A continuación, se presenta la fórmula a través de la cual se obtiene el ROE:

$$ROE = \frac{B^{\circ}Neto_t}{Recursos\ propios_{t-1}}$$

Este indicador financiero es especialmente útil para realizar estudios de rentabilidad y beneficios, evidenciando la eficiencia, fortalezas y debilidades de las decisiones tomadas.

Ahora bien, Gaviria, Varela & Yáñez (2017) estiman que la importancia de los indicadores de rentabilidad radica en poder obtener información relevante para la toma de decisiones en conjunto; es decir, entre todas las áreas de la empresa. Además, estos autores señalan que “gracias a la rentabilidad una entidad se puede conocer cómo es el mecanismo del sector, la rentabilidad de sus inversiones, la eficiencia de sus actividades y cómo se encuentra económicamente la Compañía” (pág. 125), conociendo con exactitud la rentabilidad de la empresa, se podrá tomar adecuadas decisiones, las cuales beneficiarán a la empresa.

Como información adicional a este punto, considerar hacer mención al término de contabilidad estratégica, entendida según Ramírez (2008), citado en Varela (2018), como “la disciplina que provee la información necesaria para formular y llevar a cabo estrategias de gestión para alcanzar una ventaja comparativa” (pág.7). El punto a resaltar es que, así como otras disciplinas se han enfocado en ampliar su espectro de acción en aras de apoyar el cumplimiento de los objetivos de la estrategia de la organización, la contabilidad también lo ha hecho, dejando de ser sólo una “herramienta informativa que facilita el proceso administrativo y la toma de decisiones” (Ibid.), para asumir el enfoque de contabilidad estratégica.

Esta disciplina se encarga de comunicar la estrategia de la organización, estableciendo indicadores de medición de desempeño, reconociendo así que “cada objetivo estratégico debe estar relacionado con los factores críticos de éxito” (Ibid.), es decir, aquellos que requieren de atención especial porque son indispensables para que la estrategia tenga éxito en su gestión. De forma similar, Santiago Lazzati (2013), citado en Varela (ob.cit.), agrega que la contabilidad estratégica constituye “un sistema de información que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta” (pág.8).

Las citas anteriores sirven para apoyar la gestión de negocios con base en indicadores estratégicos contables, debido a que, de acuerdo con Varela (ob.cit.), proporciona las herramientas requeridas para garantizar la sobrevivencia de los

negocios a largo plazo. En la gestión hotelera, la visión estratégica de la información contable conlleva al análisis de indicadores que convergen en la rentabilidad de los negocios en el sector, tales como son: tasa de ocupación, gestión de habitaciones, gestión de arribos y llegadas, entre otros, como ya se ha mencionado anteriormente, producto del avance estratégico del mismo.

Se puede decir entonces que, con información óptima de la rentabilidad de productos y servicios, se podrán tomar decisiones más estratégicas y funcionalmente acertadas. Se podrán prever resultados negativos y tomar decisiones para revertirlos, por ejemplo, identificando y gestionando de manera adecuada: actividades, productos, segmentos y unidades de negocio que no generen valor, para potenciar aquellos que si lo generen o también, prever la necesidad de un mejor manejo y de una gestión más integrada de ingresos y costos para adecuar la asignación de recursos, entre otros.

Segunda Parte. Método de Investigación

2.1. Método

El presente estudio se enmarco dentro de la metodología de estudio de caso, específicamente, institucional, debido a que se basó en el análisis del modelo de negocio del Grupo Hotelero Meliá y su impacto en la rentabilidad de la empresa en el contexto de la pandemia Covid-19, en la cual se procedió a describir y estudiar el desarrollo de la misma.

2.2. Enfoque de la Investigación

Ahora bien, siguiendo el camino lógico, en cuanto a la metodología para lograr responder las interrogantes planteadas en la presente investigación, se decidió adoptar un enfoque mixto. En tal sentido, la investigación mixta debe asumirse como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso.

Con base a lo anterior, en la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo, aplicando el proceso inductivo-deductivo que implica en el proceso de comprensión, lo que contribuyó a dar significado a todo el proceso social que implica el impacto en la rentabilidad de la empresa en estudio en contexto de Covid-19.

En cuanto al enfoque cuantitativo, Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, pág. 6) explican que la investigación cuantitativa es apropiada cuando se quiere estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis. Y dan como ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas, entre otros. Por lo tanto, se pretenden el análisis del modelo de negocio del Grupo Hotelero Meliá a través de aplicación de datos financieros suministrados por la página web de la mencionada empresa.

2.3. Tipo de Investigación

Para desarrollar el caso, se utilizará el método de investigación descriptiva donde se caracteriza el fenómeno y sus componentes a través de la medición de

la variable dependiente (modelo de negocio del Grupo Hotelero Internacional Meliá) e independiente (rentabilidad), para luego hacer interpretaciones que generen conclusiones sobre su comportamiento, en función de deducir posibles relaciones entre ellas sin determinar necesariamente una causa-efecto.

2.4. Período y lugar donde se desarrolla la investigación

La investigación se desarrolló tomando en cuenta los Informes de Gestión y Cuentas Consolidadas correspondientes a los años 2019 a 2021, así como la información sobre su modelo de negocio y estrategias que publica el Grupo Hotelero Internacional Meliá en su sitio web oficial: www.meliahotelsinternational.com/es/.

2.5. Universo y muestra de la investigación

El universo de estudio está constituido por los cuatro modelos a través de los cuales el Grupo Hotelero Meliá gestiona el negocio de los 350 hoteles ubicados en cuarenta países alrededor del mundo; esto es: gestión, alquiler, propiedades y franquicias. Para efectos del estudio de caso, este universo se representó a través del sitio web oficial corporativo del Grupo, identificado como Melia Hotels International (<https://www.meliahotelsinternational.com/es/>).

Del universo mencionado se extrajo una muestra no probabilística de conveniencia, cuantificada por los siguientes documentos disponibles al acceso público en el sitio web definido como universo de estudio:

- Selección 1: <https://www.meliahotelsinternational.com/es> → Información financiera → Información Pública Periódica → Informe de Gestión y Cuentas Anuales → Tablas Analistas 2do semestre de los años 2019, 2020 y 2021:
 - Balance sheet
 - Income Statement
 - Financial Indicators
 - Portfolio & Pipeline

- Selección 2: <https://www.meliahotelsinternational.com/es> → Información financiera → Informes Integrados:
 - Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2019
 - Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2020
 - Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidadas 2021

2.6. Variables

- Variable independiente: modelo de gestión.
- Variable dependiente: impacto en la rentabilidad.

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de estas variables.

2.7. Método empleado

La técnica utilizada para la recolección de los datos fue la observación, definida como el “método a través del cual se descubre y pone en evidencia las condiciones de producción de los fenómenos estudiados” (Universidad ECOTEC, 2020, pág. 27).

El proceso investigativo se puede resumir en cuatro etapas:

- Etapa 1: Sistematización de los aspectos teóricos relacionados con las estrategias, el sector hotelero y la rentabilidad, constitutivos de la revisión de la literatura.
- Etapa 2. Diagnóstico del modelo de gestión y la rentabilidad del Grupo Hotelero Internacional Meliá de los años 2019, 2020, 2021. Para ello, en primer lugar se configuró el modelo de negocio del Grupo utilizando la herramienta CANVAS.

Se evaluó la situación del Grupo a nivel macro, utilizando el modelo de análisis PESTAL que permite sistematizar la exploración de los factores políticos, económicos, sociales, ambiental y legales, en busca de oportunidades y amenazas que enfrentó el sector turístico hotelero durante el período de estudio. Con la información recabada, se construyó el gráfico del Perfil Estratégico del Entorno, herramienta de análisis que permite ver de manera

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Tipo	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica de medición
Modelo de gestión	Independiente	Administración estratégica del flujo de ingresos del Grupo según canales de distribución durante los años 2019 a 2021. Para ello, el sector hotelero se apoya en el método Revenue Management, técnica de gestión de herramientas para fijar precios, gestionar reservas y cerrar ventas. Los resultados se reflejan en los indicadores de ocupación, reservas, disponibilidad de habitaciones, modelos de llegadas/salidas, sentimiento de viaje, períodos de necesidad y precios, entre otros.	Modelo de negocio Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Factores macroambientales - Fuerzas competitivas <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos y beneficios por modelo y por año de gestión - Evolución por modelo durante el período de estudio - Gestión consolidada - Estrategias aplicadas en el período 	Observación documental CANVAS PESTAL Fuerzas competitivas Observación documental Tablas de datos, gráficos y figuras
Impacto en la rentabilidad	Dependiente	Refiere a determinar cómo influyó la gestión del Grupo en la capacidad que tiene de obtener ganancias para distribuir las entre sus accionistas. Según Gallizo (2017), “la rentabilidad mide la relación entre los resultados de una actividad y los medios empleados para obtenerlos” (pág. 106). Su objetivo es verificar y analizar las ganancias obtenidas y cómo se encuentra económicamente el Grupo dentro del período analizado, producto del modelo de gestión y la eficiencia de sus actividades.	Resultados de la gestión consolidada	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de ocupación - Gestión de plantilla - Gestión de habitaciones - Beneficio neto consolidado - Inversión de recursos propios - ROE 	Análisis deductivo e inductivo

Elaboración propia.

gráfica la situación del entorno descrita en el PESTAL, para una más fácil identificación de oportunidades y amenazas.

Seguidamente, se evaluó el ambiente microeconómico del Grupo, utilizando el modelo de análisis de las cinco fuerzas de competitividad de Porter, es decir: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenazas de productos y servicios sustitutos, amenazas de entrada de nuevos competidores y rivalidad competitiva en el sector.

- Etapa 3. Se analizaron las estrategias de mayor repercusión en el modelo de gestión del Grupo Hotelero Internacional Meliá de los últimos tres años, con base en los resultados de las dos fases previas, además del análisis de los resultados en rentabilidad del Grupo a través de los estados de resultados recuperados y, en lo posible, aplicando indicadores financieros en el período de análisis

Estos resultados se contrastaron con las estrategias aplicadas por el Grupo, las cuales se extrajeron de la información abierta disponible en el sitio web oficial del Grupo Meliá Internacional, donde especifican las acciones estrategias propuestas y desarrolladas con información histórica.

Tercera Parte. Análisis de Resultados

3.1. Modelo de negocio del Melia Hotels International

Con base en la información que expone en su sitio web oficial, se creó el Canvas del modelo de negocio del Grupo (Figura 5). De la misma, se infiere un modelo que se mantiene vigente y dinámico, atento a las necesidades cambiantes que le exige el entorno y la competitividad turística internacional. Según expresan, su modelo resume las capacidades desarrolladas a partir de la internacionalización y transformación digital de la empresa, consolidando sus valores y no decayendo en su compromiso con la excelencia y la creación de valor para sus stakeholders, conducentes a reforzar el liderazgo en la industria. Para ello, se sustentan en seis pilares: orientación al cliente, modelo comercial sólido, talento, expansión, soporte y digitalización.

Figura 5. Canvas grupo Melia Hotels International

Alianzas	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
Operadores y agencias de viaje. Organizaciones y causas medioambientales; proveedores de servicios digitales; capacitadores y formadores técnicos.	Acción en cuatro ejes: internacionalización y transformación, consolidación de sus valores, compromiso con la excelencia y creación de valor para sus grupos de interés	La creación de valor al cliente sustentada en seis pilares: orientación al cliente, modelo comercial sólido, talento, expansión, soporte y digitalización.	Bidireccional digital en fase de reserva. Personalizada en las instalaciones: contacto directo desde el check-in hasta el check-out.	Viajeros individuales y grupos por placer (locales e internacionales). Viajeros por negocios (locales e internacionales). Reuniones y eventos.
	Recursos claves Empleados: 45.966. Hoteles: 391. Habitaciones: 98,518. Inversión en formación: 4,5 M Euros. Proveedores locales. Inversión en digitalización: 45,6 M Euros. Inversión medioambiental: 4,7 M Euros.		Canales Trasnformación digital (reservas por canales digitales). Operadores y agencias de viaje. Teléfono.	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
Información no disponible		14% propiedades. 33% alquiler. 39% gestión. 14% franquicias.		

Fuente. Melia Hotels International (sitio web oficial). Elaboración propia.

Con base en este modelo de negocio, se realiza más adelante el análisis de las estrategias de mayor repercusión desde la perspectiva de la gestión de los ingresos de ventas y su repercusión en la rentabilidad del negocio.

3.2. Análisis del Macroentorno de la Industria Turística Mundial

3.2.1. Política.

Las políticas adoptadas por la mayoría de los países en relación al sector turismo, son adaptaciones de las recomendaciones para acelerar la reactivación dadas por la Organización Mundial de Turismo (2020), vigentes hasta la fecha, en tres áreas de intervención: económico, promocional e institucional, destacando las siguientes:

- Inclusión y adaptación de trámites y procedimientos fronterizos acordes con el riesgo pandémico; redefinición de la estructura, funciones y responsabilidades de todos los actores de la actividad turística incluyendo a los propios viajeros y, coordinar la reactivación de las fronteras a nivel internacional y regional;
- Revisión constante de los protocolos y las restricciones a los desplazamientos de las personas, con base en información oficial sanitaria local e internacional y con criterio de la amenaza y el riesgo para la salud pública y local. Propiciar e incentivar viajes seguros a través del uso de la tecnología, proporcionando a los actores y viajeros información en tiempo real, confiable, coherente y de fácil acceso relacionada con las restricciones de viaje y los protocolos. Garantizar coordinación entre las políticas y acciones turísticas, de salud, transporte y seguridad nacional;
- Procura de protocolos y procedimientos de bioseguridad relativos a turismo armonizados a escala mundial, operables internacionalmente para el rastreo de los turistas recibidos y, aplicar medidas orientadas a minimizar el riesgo de transmisión de la enfermedad en puertos y aeropuertos. Asimismo, impulsar la facilitación del movimiento a escala mundial para estimular la demanda, implementando sistemas de visado electrónico y eliminando gastos para el potencial viajero.

Específicamente en el componente Hospitalidad de la actividad turística, las recomendaciones de la OMT (2020) le destinan especial enfoque a garantizar la seguridad de los huéspedes y promover la demanda, contemplando cinco ejes:

(1) higiene y operaciones (observación y comportamientos en protocolos, bioseguridad y prácticas de limpieza para estadías seguras); (2) producto y marketing (nuevos servicios: *delivery*, *co-working*, turismo interno y de proximidad, ecoturismo, promoción corporativa, apoyo a los aliados locales y a los trabajadores); (3) alianzas (asociaciones de marcas turísticas con marcas de salud y seguridad); (4) operadores turísticos y agencias de viajes (incentivar la demanda facilitado los canjes de millas y bonos a nivel interno e internacional, promoviendo la comunicación digital) y, (5) reuniones y eventos (uso de comida envasada evitando los bufets o los *breaks*; ofrecer escrupulosas y detalladas guías para la planificación de las reuniones).

3.2.2. Economía.

La economía mundial tuvo un fuerte decrecimiento en el año 2020; no obstante, logra reactivarse en el 2021 con un crecimiento más acelerado que el registrado en el 2019 (Gráfico 1). No obstante, la inflación se ha disparado a nivel mundial; según opiniones expertas, influye la crisis del primer semestre de 2022 entre Ucrania y Rusia que ha aumentado de manera exponencial los precios internacionales del petróleo y sus derivados como la gasolina (Gráfico 2).

Gráfico 1. PIB mundial (Billones US\$)

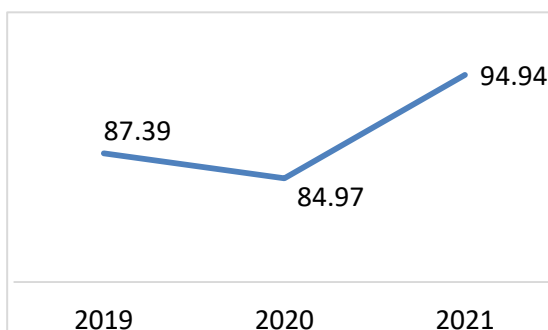
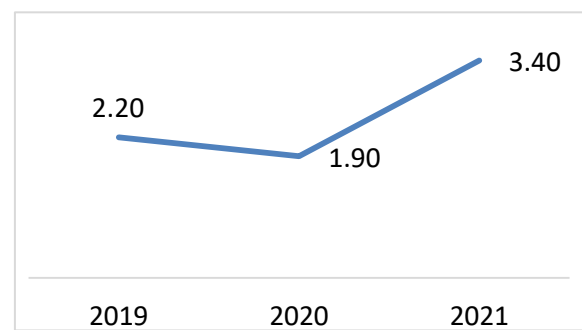


Gráfico 2. Índice de inflación mundial (IPC, % Var interanual)

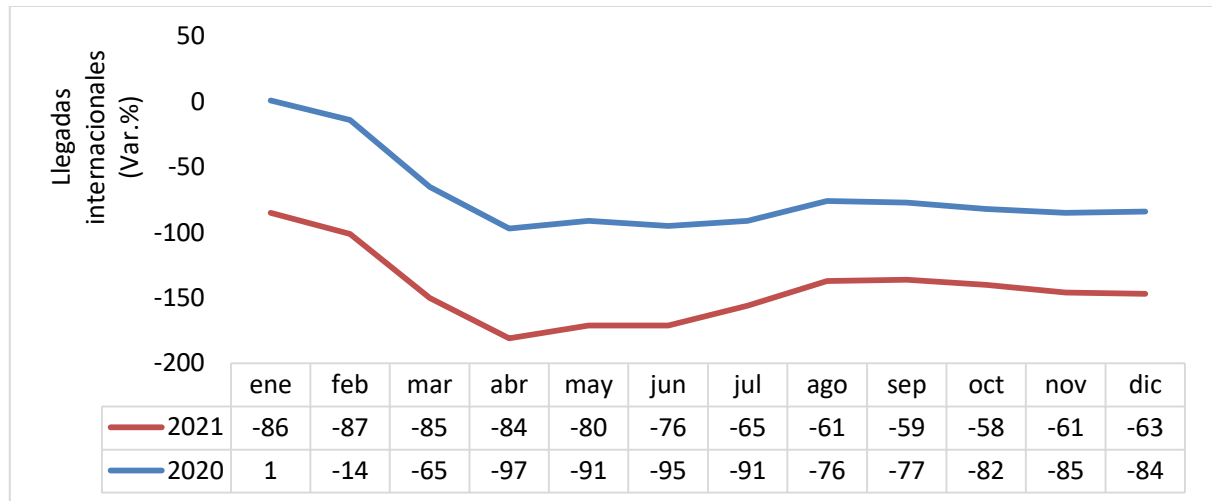


Fuente. Estatista.com (s.f.). Elaboración propia.

El turismo es uno de los sectores económicos que con mayor inmediatez fue afectado por la Covid-19 y, además, le está costando reactivarse. Entre 2020 y 2021, perdió más de cuatro billones de dólares y, en opinión de la Organización de Naciones Unidas, citada en France24 (2021), transcurridos quince meses de

la declaración la pandemia no se visualizó un mejor panorama. En el 2020 las llegadas internacionales cayeron en -73% (2,4 billones de dólares), 1,9% del PIB mundial; en el 2021 se redujeron en un -71% con respecto a 2020, un 2,7% del PIB mundial (Organización Mundial de Turismo, 2022). En la Figura 6 puede apreciarse la variación de 2020 y 2021 de las llegadas internacionales por mes.

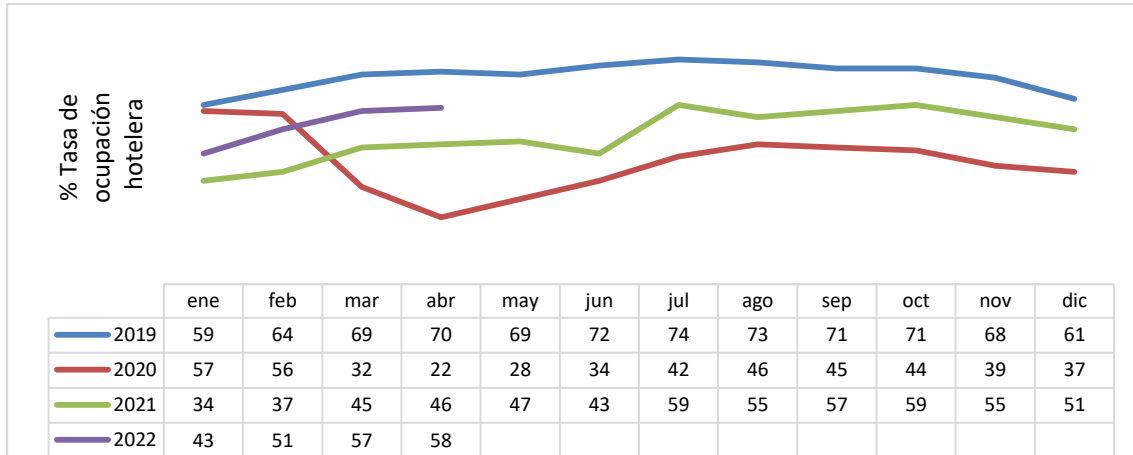
Figura 6. Llegadas internacionales (% Var.)



Fuente. Organización Mundial de Turismo (2022). Elaboración propia.

La alta incertidumbre que aun genera cuánto durará la pandemia, además de las impredecibles medidas coyunturales y de flexibilización asociadas que deban asumir los gobiernos, ha afectado de manera importante la tasa de ocupación hotelera a nivel mundial (Figura 7). En promedio para el año 2020, la tasa de ocupación fue de 68% y la del 2021 fue del 40%; demostrando que la prevista recuperación para el pasado año, ha sido frustrante al ser comparativamente menor que en el 2020 (OMT, 2022).

Figura 7. Tasa de ocupación hotelera mundial (%)



Fuente. Organización Mundial de Turismo (2022). Elaboración propia.

3.2.3. Sociocultura.

La Organización Mundial del Trabajo – OMT, reportado en France24 (2021), reveló el enorme impacto de la Covid-19 en el empleo turístico en el 2020, representando cuatro veces más que en el resto de los sectores económicos: pérdida de entre 100 y 120 millones de empleos, deterioro de la calidad del trabajo y mayor informalidad.

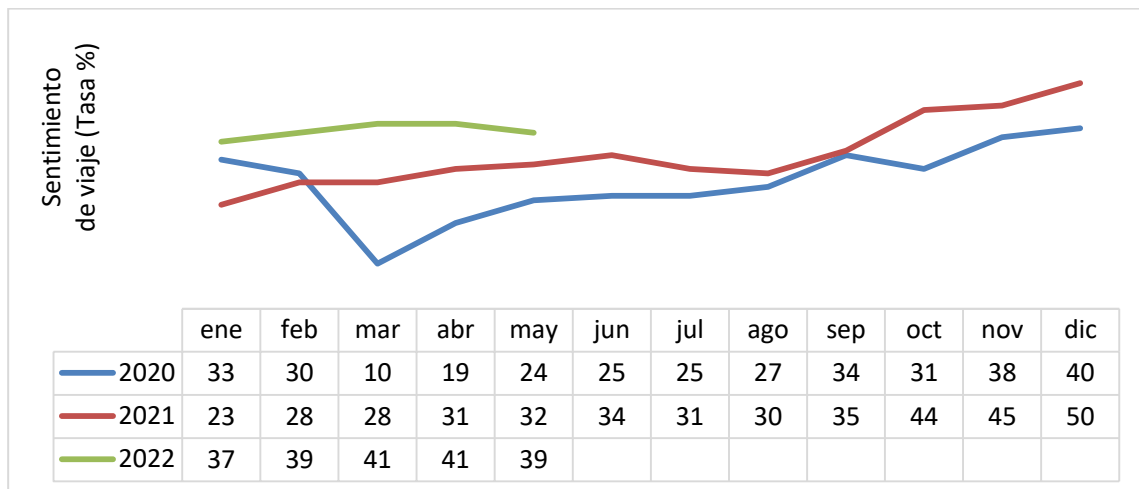
En muchos países se implementaron medidas fiscales temporales, tendientes a brindar apoyo a los trabajadores de la industria; otros permitieron acuerdos entre empleadores y empleados para reducir horas laborales y salarios a fin de evitar los despidos. Igualmente, se han dado casos de estructuras laborales coyunturales para reducir la semana laboral, trabajar como independiente o en modalidad de teletrabajo; se han adelantado retiros programados por jubilación o enfermedad e incluso, se envió a casa a trabajadores de mayor riesgo al Covid-19: embarazadas y mayores de 60 años, manteniendo sus remuneraciones mensuales.

En algunos países, los hoteles y las asociaciones de turismo han proporcionado compensaciones a los empleados en efectivo o entregando alimentos y otros productos básicos. A través de la sociedad organizada, se ha facilitado la transferencia de trabajadores turísticos a otras industrias que por el

estado de pandemia, requieren personal de apoyo adicional. El empleo del sector turístico tiene la característica de niveles altos de informalidad y atípico.

Por otra parte, el índice de sentimiento de viaje, entendido como “la emoción, la alegría y los nervios positivos de un viaje (...) sensación ancha y amplia de felicidad” que manifiestan los turistas” (Organización Mundial de Turismo, 2020, pág. 1), bajó mucho en el 2020, aunque progresivamente recupera sus niveles en el 2021 y lo que va de 2022 (Figura 8). Este factor de la demanda, en medio del contexto actual del sector, puede representar una importante oportunidad.

Figura 8. Sentimiento de viaje (%)



Fuente. Organización Mundial de Turismo (2022). Elaboración propia.

3.2.4. Tecnología.

Con las nuevas tecnologías y el acceso a internet, el uso de buscadores web se hace indispensable al momento de tomar decisiones de viajes y actividades para realizar. Desde el inicio del confinamiento y la imposibilidad de viajar, ha crecido el interés por realizar visitas virtuales; asimismo, se ha introducido las tecnologías en función de adaptar los trámites y procedimientos relacionados con el turismo, armonizados y viables en sintonía con una evaluación del riesgo para la salud pública con base empírica y, la coordinación plena con los correspondientes agentes del sector público y del sector privado.

A través de transferencia de tecnología, algunos gobiernos impulsan a las empresas turísticas para que implementen los protocolos de bioseguridad y capaciten al personal turístico, de manera de lograr un buen desempeño en la nueva realidad. Se fomenta también el uso de la tecnología para el lineamiento de viaje seguro, fluido y sin contacto en el destino.

En algunos países se está impulsando la innovación local en la promoción de nuevos productos y experiencias, dirigidos a viajeros individuales o grupos reducidos, tales como: intereses especiales, naturaleza, turismo rural, gastronomía y enología, deporte, etcétera. Se mejora progresivamente la capacidad y los protocolos sanitarios en el destino y la comunicación de las mismas.

Se le da mayor uso a los mensajes de texto dirigidos al celular del turista, para informarles de los protocolos de salud nacionales y locales y de los datos de contacto en materia de salud. Asimismo, se consideran las políticas de privacidad de los datos de rastreo con tecnología digitales.

Por otra parte, las innovaciones para el diagnóstico, tratamiento y disminución de sintomatología del Covid-19 se han acelerado significativamente y de hecho se aprueban más rápido. La aceptación de las opciones podría cambiar la práctica para brindar atención al paciente Covid-19; las pruebas de anticuerpos serán más rápidas y fáciles a medida que se aprueben nuevas tecnologías.

3.2.5. Ambiente.

Durante el período de crisis al inicio de la pandemia, el impacto negativo ambiental disminuyó drásticamente debido a la paralización de prácticamente toda actividad industrial. En ese sentido, el impacto de la Covid-19 fue de gran valor positivo. No obstante, a medida que se han reactivado las actividades a nivel mundial, es notable la comparación del impacto que todos en el planeta generan al ambiente en mayor o menor medida.

El turismo es una de las actividades económicas que mayor saldo negativo deja al planeta: aviones, barcos y otros vehículos. Es por ello que en su mayoría, los operadores turísticos se adhieren a los Objetivos de Desarrollo Sustentable (Naciones Unidas, 2015), como estrategia competitiva de sustentabilidad.

3.2.6. Legal.

Si hay un factor legal destacable en la industria turística mundial en reactivación, lo constituyen las facilidades implementadas en gran parte de los países para solicitar y obtener una visa para casi todos en todo el mundo, en pro de impulsar la economía. En algunos países, se han establecido planes crediticios para facilitar el acceso a viajes y estimular la demanda.

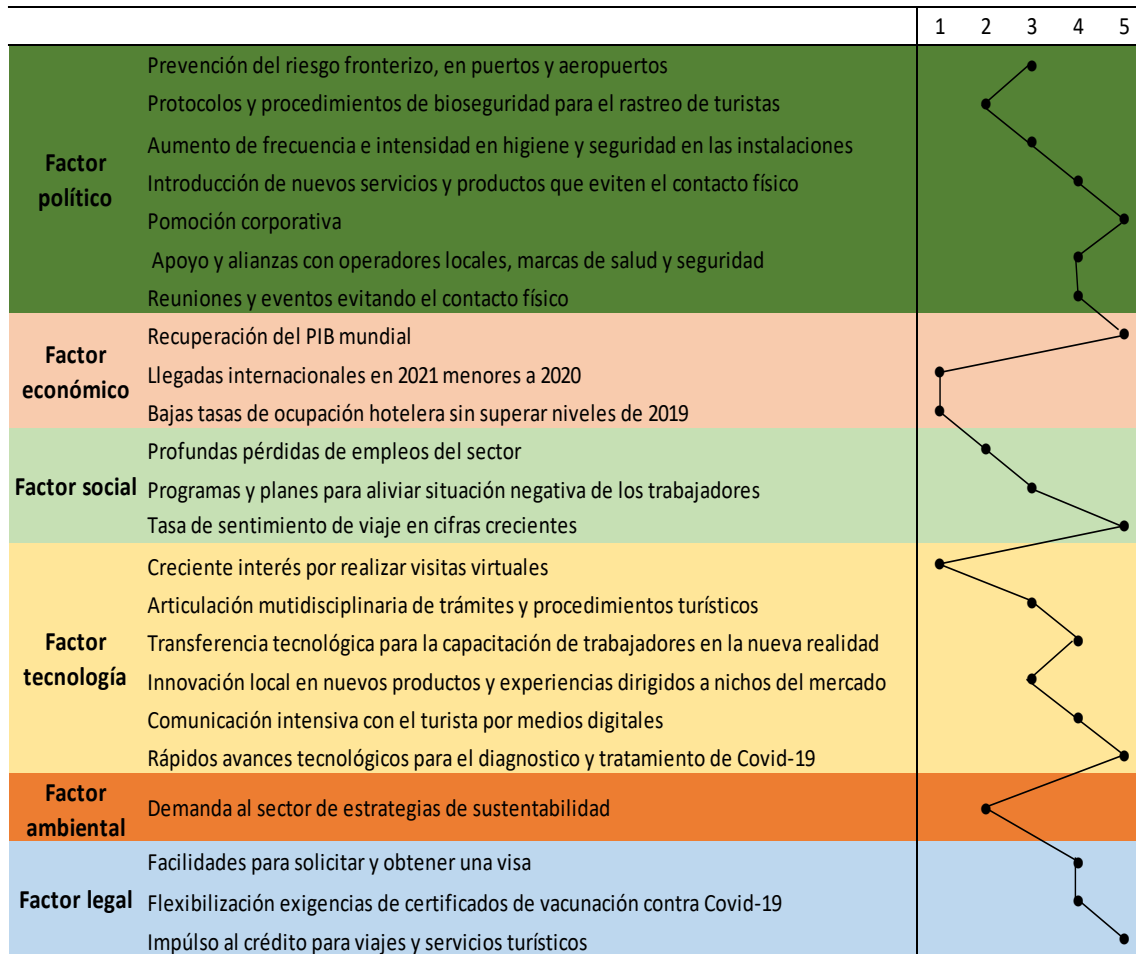
Progresivamente, algunos países han flexibilizado la exigencia obligatoria de presentar certificados de vacunación contra Covid-19 a los entrantes, así como restricciones a ciertos esquemas y marcas de vacunas.

Con base en el análisis PESTAL realizado, se construyó el Perfil Estratégico del Entorno para el sector turístico mundial (Figura 2).

En cuanto a las oportunidades del entorno para la industria turística mundial, podemos identificar cinco oportunidades importantes: la política internacional de promoción corporativa que guía la OMT (2020), la recuperación de la economía a escala mundial, la tasa de sentimiento de viaje con cifras crecientes, los rápidos avances tecnológicos en el diagnóstico y tratamiento del Covid-19 y el impulso que algunos países están dando al crédito para viajes y servicios turísticos.

En amenazas, las más influyentes son el decrecimiento de las llegadas internacionales, así como las bajas tasas de ocupación hotelera aun en la actualidad y, el creciente interés por visitas turísticas virtuales que minimiza las oportunidades a las localidades hoteleras. Además, pueden ser amenazas considerables las relacionadas con el factor social, específicamente por la gran pérdida de empleos del sector y las compensaciones para mitigar la calidad de vida de los trabajadores, lo cual, ante la baja operatividad, pueden significar fuertes costos que merman la rentabilidad en el sector.

Figura 9. Perfil estratégico del entorno (PEE) a la industria turística mundial



Elaboración propia.

3.3. Análisis de Fuerzas Competitivas

3.3.1. Poder de negociación del cliente.

La situación del Grupo durante el período 2019 a 2021, como en toda la actividad turística, ha estado bastante comprometido. A raíz del surgimiento de la pandemia, se exacerbó el poder de negociación de los turistas y, al momento de redactar el presente informe, la recuperación del sector hotelero aun no es clara, aunque sí hay mayor movilidad de turistas a nivel internacional. El cliente turístico está fuertemente limitado para su movilidad, así como también, ha modificado sus hábitos.

No obstante, el sistema de gestión hotelera basado en revenue management, ha sido fundamental para sobrellevar la crisis asegurando, lo más posible, la rentabilidad, donde el CEO del Grupo, Gabriel Escarrer, citado en el Informe Financiero Anual Consolidado 2021 (Melia Hotels International, 2022), señaló: “poniendo a prueba nuestra resiliencia, nuestra capacidad de adaptación estratégica y, por supuesto, nuestra responsabilidad” (pág.3).

Lo descrito nos permite afirmar que los clientes del Grupo tienen un poder de negociación MEDIO-ALTO sobre la gestión del negocio, ya que ciertamente pueden modificar la demanda, sin embargo, la gestión de las reservas del Grupo ha logrado liquidez, eficiencia en un contexto desfavorable.

3.1.2. Poder de negociación de los proveedores.

El Grupo se enfrenta a dos proveedores de alto poder para su óptimo funcionamiento: escasez de agua en muchos de los destinos donde mantienen instalaciones y, muy significativamente, el capital humano.

En cuanto a proveedores de agua, el riesgo de escasez y/o sequías puede impactar negativamente en el negocio de diversas formas, tales como daños en las instalaciones y equipos, suministros inadecuados, incrementos en los costes de operación por limitaciones de acceso a los suministros, discontinuidad de las operaciones y/o pérdida de negocio, entre otros no de menor importancia como la pérdida de atractivo turístico en los destinos.

Por lo descrito, y sólo enfocando el poder del capital humano como proveedores de los recursos fundamentales del Grupo, consideramos que tienen un MUY ALTO nivel de poder de negociación.

3.3.4. Amenazas de entrada de nuevos competidores.

El sector hotelero, por efectos de la pandemia desde el año 2020 hasta el 2021, presenta uno de los peores escenarios para nuevas inversiones; más aún de grandes inversiones como se requiere para competir a nivel del Grupo Melia.

Al respecto, la política del Grupo Melia ha sido más bien la desincorporación de algunos de sus activos y concentrarse en fortalecer la gestión de los operativos.

De manera que, dado el dificultoso e incierto macro y micro ambiente que enfrenta del sector hotelero durante 2020 y 2021, consideramos que por ahora, este factor de competitividad tiene BAJO poder para influir en la gestión de negocio del Grupo en estudio.

3.3.3. Amenazas de productos y servicios sustitutos.

Los turístistas han cambiado sus preferencias, hacia tendencias de productos y servicios que están impactando de manera negativa al sector y al Grupo, entre otros, Melia Hotels International (2022) menciona:

El incremento del turismo en el propio país o el llamado *staycation*, reducción de los viajes de negocio por el uso de las tecnologías disponibles para la celebración de reuniones virtuales y cambio en las preferencias de alojamiento en entornos rurales o naturales (...) y alteran las previsiones de demanda y disminuyen la rentabilidad del negocio (pág. 76).

Se puede inferir que, aun en baja o mediana escala, esos nuevos productos y servicios turísticos adaptados al turista actual, son amenazas en la competencia.

Con base en lo descrito, por lo menos hasta que no haya crecimiento exponencial de los destinos ahora preferidos por turistas, consideramos que este factor de competitividad tiene BAJO poder sobre la gestión del Grupo.

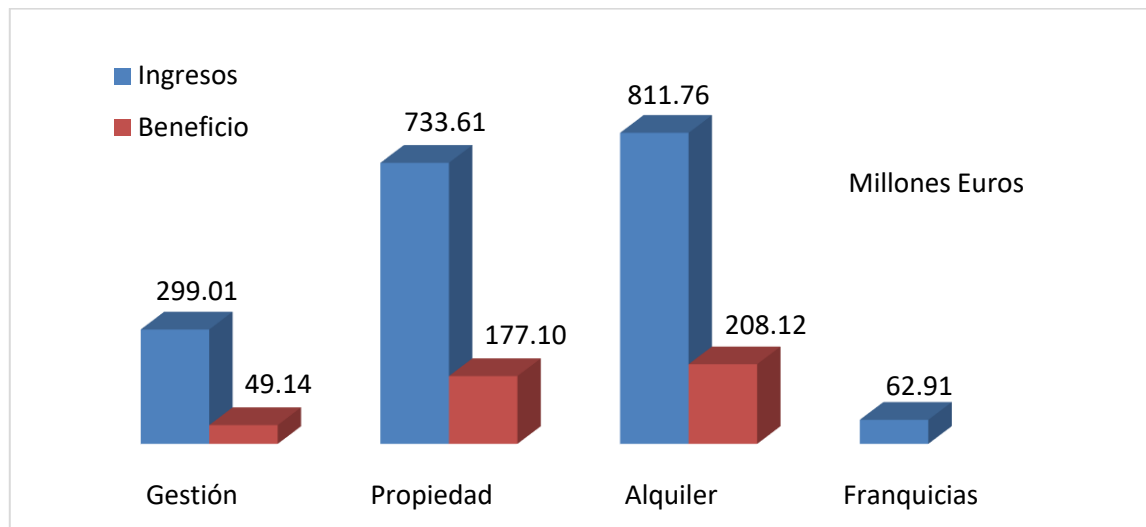
3.3.5. Rivalidad competitiva.

Los escenarios de 2020 y 2021 antes descritos, no permiten que la intensidad de la competencia sea alta. No obstante, la situación puede cambiar a partir del presente año 2022. Se prevé que la industria venga con fuerza para su recuperación y con base en ello, pensamos que este factor es de ALTA influencia en la competitividad del Grupo.

3.4. Diagnóstico del Modelo de Gestión período 2019 - 2021

Al final del año 2019, el Grupo ya comenzaba a prever embates del Covid-19, dado que el brote del Coronavirus en China afectó la operatividad de los cinco hoteles de gestión en esa región. No obstante, esos momentos les sirvieron de preparación para la emergencia sanitaria mundial, comenzando a ser prudentes con las inversiones y el aprendizaje para garantizarle, en primer lugar, seguridad y salud a sus clientes y empleados. Los ingresos y beneficios aportados en este año por cada modelo de negocio de muestran en la Figura 10.

Figura 10. Ingresos y beneficios por modelo de gestión, año 2019



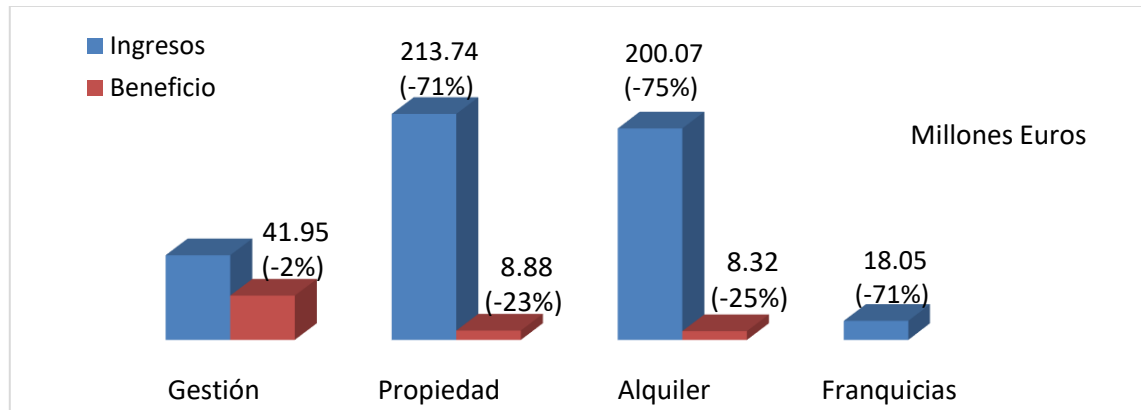
Fuente. Melia Hotels International (2022).

En el año 2020, el grupo Melia Hotels Internacional logró un limitado crecimiento del ingreso medio por habitación disponible en propiedad y alquiler; asimismo, mejoraron la tarifa media en un poco más de dos puntos porcentuales, “gracias a la estrategia de marcas y de mejora del portfolio hotelero del Grupo que está detrás de esta evolución, por encima de los problemas en la división de América” (pág.6).

No obstante, en la Figura 11 se observa que en todos los modelos de gestión las variaciones del 2020 con respecto al 2019 de los ingresos fueron negativas y, en los beneficios de igual forma, con excepción de Franquicia cuyos datos no fue posible ubicar en la información financiera consultada del Grupo. En ingresos,

el modelo más afectado en términos relativos fue el de Alquiler, equivalente a MMEu 611,69 menos que en 2019, mientras que en Propiedad la variación equivalió a MMEu 519,87 menos; en beneficios, perdieron MMEu 368,00 entre esos dos modelos. Gestión por su parte, pierde MMEu 218,80 en ingresos y en beneficios MMEu 7,19.

Figura 11. Ingresos y beneficios por modelo de gestión, año 2020



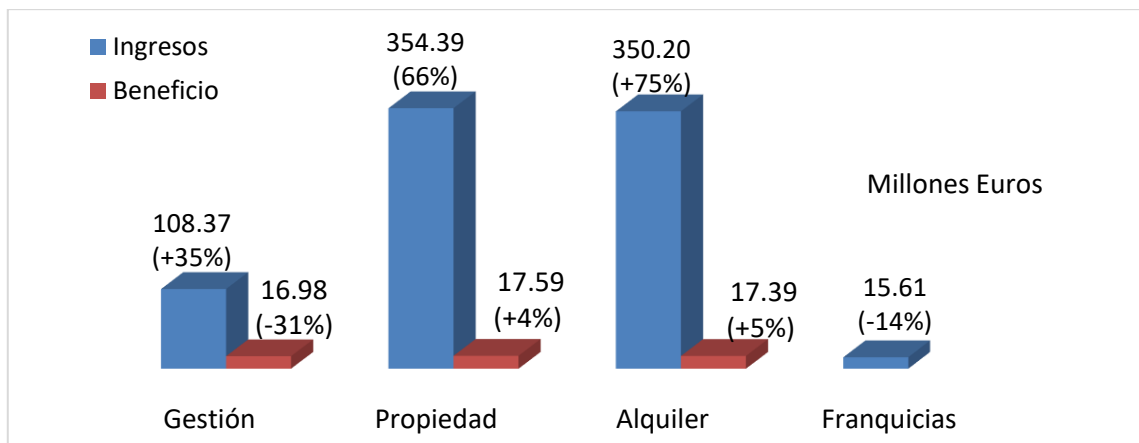
Fuente. Melia Hotels International (2022).

Para el año 2021, se conoció que la estrategia comercial siguió guiándose por el modelo de *revenue management* que aplican y la transformación digital como sus grandes pilares. Es también durante el 2021 que deciden la desincorporación de algunos activos propios alrededor del mundo en busca de liquidez; a cambio se enfocaron en las unidades disponibles, en estrategia de marca, orientación al segmento de lujo, nuevos servicios de distribución online, programas de fidelización, así como a conseguir el posicionamiento de “puerto seguro para gestión de hoteles independientes y pequeñas cadenas” (Melia Hotels International, 2022, pág. 7). El Grupo ha buscado enfrentar los cambios, según el autor en referencia,

Adaptando nuestra oferta de servicios, como los Programas Workation y Out of Office, que se adaptan a las nuevas necesidades generadas por la pandemia con una oferta de alojamiento y servicios orientados al teletrabajo y al co-working, y como el Programa Stay Safe With Meliá, enfocado a garantizar la seguridad y salud de nuestros clientes y empleados (pág.76).

Efectivamente, en la Figura 12 se observa un desempeño positivo de los ingresos en 2021 con respecto a 2020 en todos los modelos, con excepción de Franquicias. Propiedad y Alquiler son los que más crecen de manera importante, sin embargo, llama la atención que en ambos casos, los beneficios obtenidos son pocos. En Gestión, el crecimiento en ingresos fue menos pronunciado que en los dos modelos anteriores, resultando en beneficios negativos.

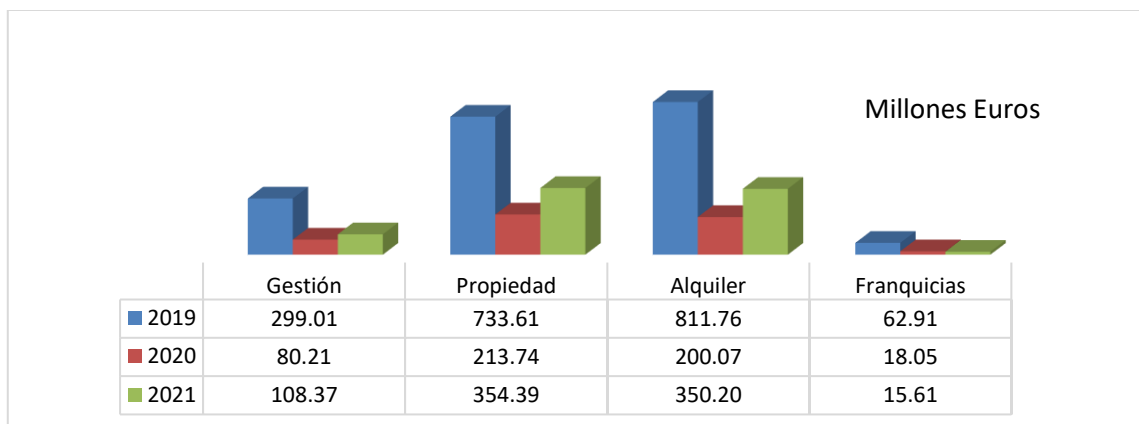
Figura 12. Ingresos y beneficios por modelo de gestión, año 2021



Fuente. Melia Hotels International (2022).

En la Figura 13, podemos comparar la evolución de los cuatro modelos de gestión del Grupo durante el período de análisis con relación a los ingresos. Ciertamente, los resultados permiten observar las fuertes caídas en todos los modelos en el 2020 y lo que sugiere el inicio de la recuperación en el 2021.

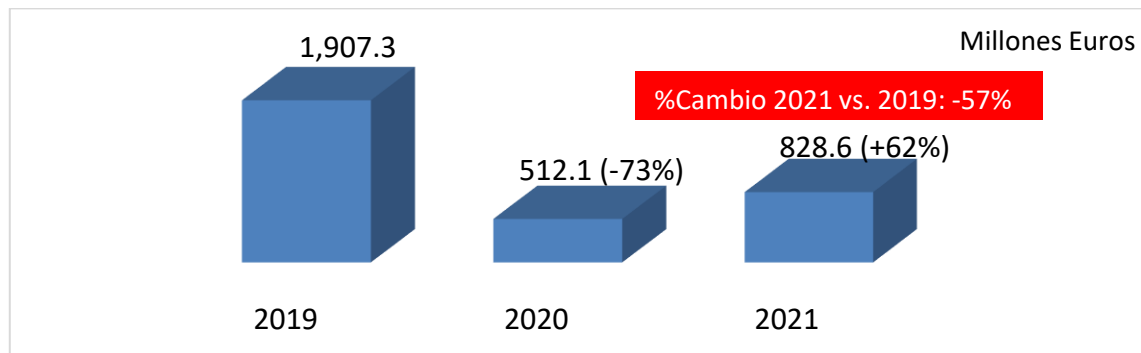
Figura 13. Evolución por modelo de gestión, 2019-2021



Fuente. Melia Hotels International (2022).

De esta manera, en la Figura 14 vemos el resultado de la gestión neta consolidada alcanzada por el Grupo durante el periodo previo y post a la crisis sanitaria de 2020. Se puede comentar que ciertamente la caída de la gestión en 2020 respecto a 2019 fue pronunciada, equivalente a 1.395,2 millones de Euros menos. No obstante, la recuperación de 2021 con respecto a 2020 del 62% fue importante, sugiriendo un rumbo positivo hacia la recuperación del Grupo, aunque aún está lejos de alcanzar niveles de gestión de 2019.

Figura 14. *Gestión consolidada, 2019-2020*

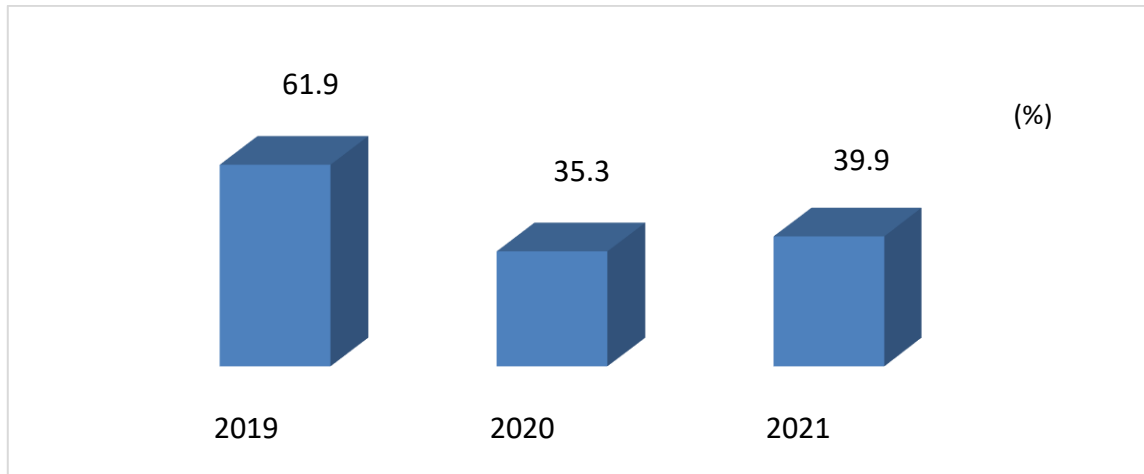


Fuente. Melia Hotels International (2022).

3.5. Estrategias en el Modelo de Gestión y resultados en Rentabilidad

Según la información extraída de Melia Hotels International (2022), la gestión ha sido el pilar fundamental para asegurar liquidez, eficiencia y rentabilidad, con la colaboración de sus aliados e involucrados. Las estrategias propias de cada uno de los pilares del modelo de gestión de ingresos, les ha permitido que en estos últimos tres años el Grupo haya mantenido en cifras positivas la tasa de ocupación (Figura 15), a pesar que en menor medida que en 2019. Según la información del autor en referencia, pudo mejorar progresivamente las reservas semanales en el 2021, hasta un veintisiete por ciento (27%) más de hoteles abiertos en comparación con el mismo período de 2020 pero menos del veintidós por ciento (22%) del 2019.

Figura 15. Tasa de ocupación consolidada, 2019-2021



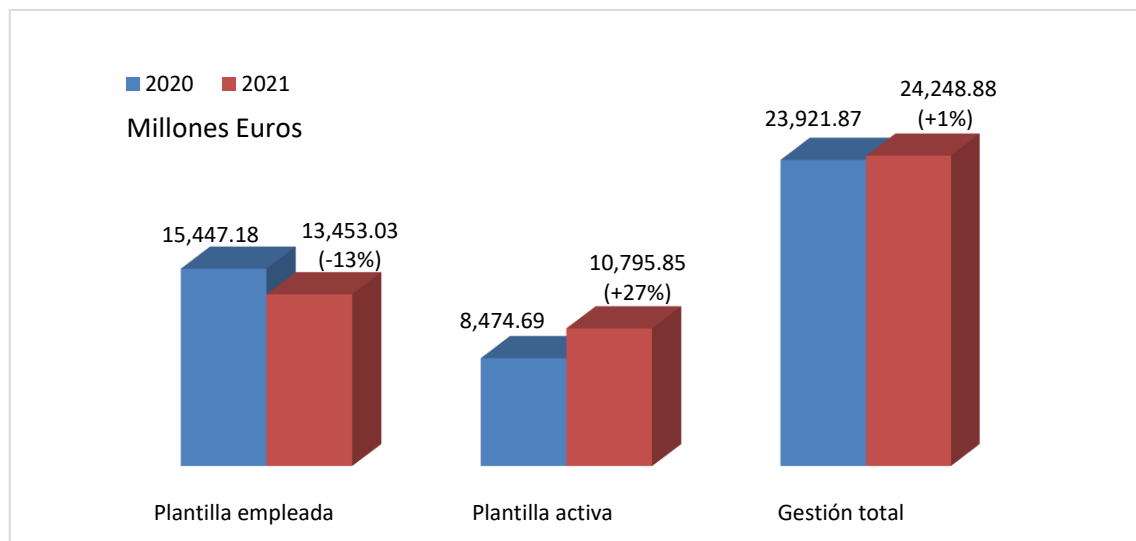
Fuente. Melia Hotels International (2022).

De igual forma, gestionan el talento y a las personas, así como al cambio para su adaptación ya que, al igual que en el resto del sector turismo y hotelero internacional, el Grupo registra alta pérdida o fuga de talento. En ese sentido, el CEO del Grupo antes identificado y citado por Melia Hotels International (2022), señaló:

Con relación a nuestras personas, durante 2021 nuestro foco volvió a ser dual: apoyar a los empleados en situación de suspensión de empleo, ‘recuperando’ el máximo posible de nuestra plantilla a medida que lo permitía el restablecimiento de la actividad, facilitándoles el teletrabajo cuando fuera aconsejable, y al mismo tiempo, involucrarles en la profunda transformación digital y cultural que la Compañía ha comenzado, para como dijimos durante la pandemia, no dejar a nadie atrás (pág.5).

En la Figura 16, se puede comparar la plantilla empleada con la plantilla activa de 2020 y 2021, dando cuenta de las acciones tomadas tendientes a no desincorporar a uno de los principales recursos del Grupo. Vemos que efectivamente, en el año 2021 se incrementó la plantilla activa en un 27% mientras que se redujo a la empleada, donde se incluye a los inactivos, en un 13%. Así, la gestión del talento permitió incluso aumentar la plantilla en 2021.

Figura 16. Gestión de plantilla consolidada, 2020-2021



Fuente. Melia Hotels International (2022).

Adicionalmente, Melia Hotels International (2022), señaló que en mantener la liquidez:

Contribuyó también la operación realizada en el mes de junio [2021] por nuestro Grupo, por la cual se procedió con la venta de 6 hoteles de su propiedad y de su participación sobre otros 2 activos hoteleros, por un importe neto en caja de 170 M€, manteniendo Meliá la operación mediante contratos de gestión a largo plazo (pág.3).

De esa manera, el Grupo gestionó el portafolio y, tal como se observa en la Tabla 2, con respecto al 2019 la reducción en número de hoteles en el 2021 fue de -3% pero mantuvieron el número de habitaciones.

Tabla 2. Gestión de hoteles y habitaciones, 2019-2021

	2019		2020		2021		% Cambio 2021 vs. 2020		% Cambio 2021 vs. 2019	
	H	h	H	h	H	h	H	h	H	h
Propiedad	43	13.128	43	13.126	37	11.854	-14%	-10%	-14%	-10%
Alquiler	108	22.093	103	20.984	105	21.872	2%	4%	-3%	-1%
Gestión	128	38.509	124	37.538	129	38.822	4%	3%	1%	1%
Franquicia	47	10.048	47	10.928	45	11.224	-4%	3%	-4%	12%
Gestión total	326	83.778	317	82.576	316	83.772	0%	1%	-3%	0%

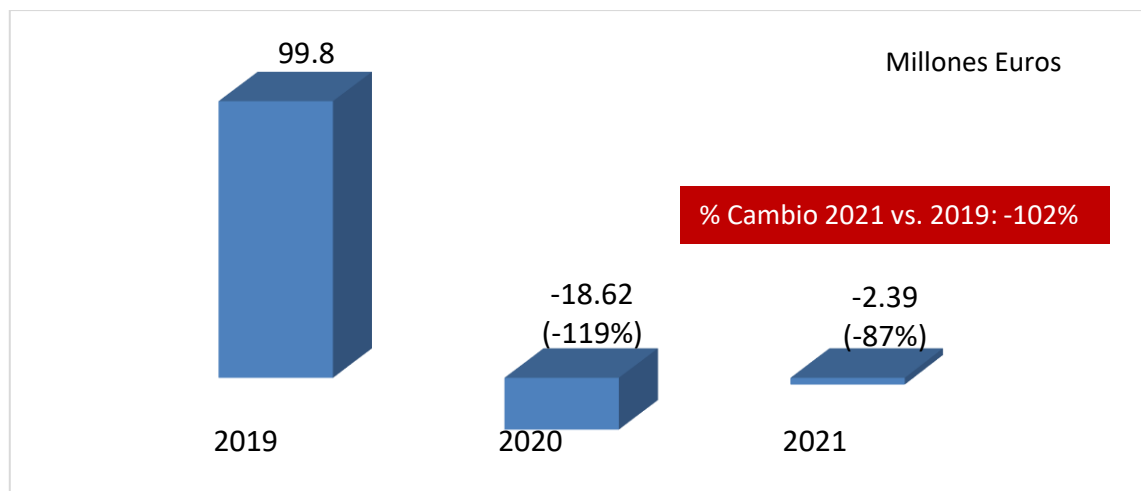
Fuente. Melia Hotels International (2022). Notas: H=hoteles, h= habitaciones.

Por otra parte, es claro que el Grupo Melia debió tomar decisiones fuertes durante los años de análisis. Es así que se marcaron una nueva hoja de ruta para la recuperación y, en perspectiva al 2022, comentan en (ob.cit.):

Los buenos resultados de la gestión 2021, ponen en valor nuestra clara apuesta por las marcas, la distribución online y el programa de fidelización, así como por nuestra orientación al pujante segmento del lujo, una estrategia que ha impulsado también la expansión del grupo al conseguir posicionarnos como 'puerto seguro' para gestión de hoteles independientes y pequeñas cadenas, en un momento de creciente competencia y consolidación del mercado (pág. 7).

Con relación al beneficio bruto antes de impuestos y plusvalías (EBITDA), en la Figura 17 podemos ver que los resultados de 2020 y 2021 fueron negativos; se puede agregar que en 2021 se redujo la brecha negativa con respecto al 2020. No obstante, la diferencia entre el nivel de EBITDA de 2021 frente a la del 2019 sobrepasa el cien por ciento (100%).

Figura 17. Beneficio neto consolidado (EBITDA)



Fuente. Melia Hotels International (2022).

Teniendo en cuenta las acciones y estrategias realizadas por el Grupo descritas en los análisis anteriores, en la Tabla 3 mostramos cuán rentable fue la inversión con respecto a las ganancias que la misma generó, de manera de

determinar cómo influyo el modelo de gestión sobre la rentabilidad. Para ello, se calculó el ROE de cada período y se comparan entre sí.

Tabla 3. ROE 2019-2020

	2019	2020	2021
Beneficio neto	112,9	-596,0	-193,0
Fondos propios	1.242,4	500,0	303,3
ROE	9,1%	-119,2%	-63,6%

Fuente. Melia Hotels International (2022).

Según los datos que muestra la tabla anterior, se puede decir que luego de un índice ROE del 9,1% en el año 2019, la rentabilidad del Grupo se vio afectada negativamente en los años 2020 y 2021. En el 2020, el indicador disminuyó en 128,3 puntos porcentuales; teniendo en cuenta que en ese resultado tiene mucho que ver la crisis por el brote de la pandemia, así como la precaria situación general del sector hotelero y turístico, se puede inferir que la gestión del Grupo en ese año tuvo fuertes dificultades de sobrevivencia en términos de rentabilidad. Sobre todo, porque según se referenció antes, mantener la liquidez fue un desafío que poco se pudo superar.

En el año 2021, aunque el ROE fue también negativo, mejoró con respecto al 2020 ganando 55,6 puntos porcentuales en función de la rentabilidad de las inversiones propias y de asociados. Este nuevo resultado nos lleva a inferir que las estrategias de gestión aplicadas por el Grupo en el 2021 de Renevue Managment, en relación al talento y al portafolio, cambiar su target hacia el sector de lujo, además del reenfoque de la oferta que considera el teletrabajo y el co-working para mayor seguridad y salud de clientes y empleados, influyó positivamente en los resultados.

Conclusiones

El modelo de gestión hotelera difiere de la mayoría de los otros sectores económicos; para la venta de habitaciones, los hoteles manejan conceptos únicos al sector, así como también de indicadores. La pandemia ha afectado a la actividad turística de manera profundamente negativa; de allí, se aceleró cambios de estrategias de precios, segmentación de clientes y proceso de venta, así como de la migración total hacia la digitalización adoptando herramientas de Inteligencia de Negocios. Específicamente, las llamadas estrategias de Revenue Management que permiten el tratamiento de información relevante sobre el rendimiento de la operación, analizarla y aplicar estrategias que aseguren el beneficio esperado. De manera simplificada, las estrategias de Revenue Management consisten en que el hotel logre alquilar las habitaciones, de la manera más eficiente posible considerando todas sus variables de rendimiento.

A partir de allí, se toman decisiones del más alto nivel; por ejemplo, reducir la expansión en momentos específicos, porque en el caso del sector hotelero, las reservaciones y la ocupación son cruciales para definir la rentabilidad. Si la ocupación se reduce a niveles poco redituables, como en el período de 2020 y 2021, entonces no se generan los ingresos y menos la rentabilidad de la inversión, pudiendo afectar la continuidad del negocio por falta de liquidez.

Al dar cumplimiento al objetivo específico que solicitaba realizar un diagnóstico del modelo de gestión y la rentabilidad del Grupo Hotelero Internacional Meliá de los últimos tres años, pudimos conocer que basa su modelo de negocio en cuatro pilares, entre los que destacamos un modelo comercial sólido, soportado a su vez en cuatro modelos de gestión. Dos de estos últimos: Alquiler y Propiedad, son los responsables del setenta y dos por ciento (72%) de los ingresos.

Como parte del sector hotelero, los factores ambientales del 2020, año de crisis sanitaria por el brote de la pandemia Covid-19, afectaron profundamente la gestión en todos los modelos del Grupo, repercutiendo negativamente en reservas y ocupación y, en uno de sus recursos primordiales: los empleados, con

una alta carga de pasivos laborales. En el año 2021, todos los modelos en los que basa la gestión el Grupo, mostraron signos de recuperación con respecto a 2020, aunque todavía lejos de los niveles de 2019.

Al resolver el objetivo específico que instó a determinar estrategias de mayor repercusión en el modelo de gestión del Grupo Hotelero Internacional Meliá de los últimos tres años, podemos concluir que el sostenimiento de las estrategias que traía de expansión que traía el Grupo previo a la pandemia, durante el año 2020 hicieron evidente su ineficiencia ante los profundos cambios que generó la crisis sanitaria y fue muy difícil mantener la liquidez. Durante el año 2021, el Grupo tomó decisiones orientadas a recuperar liquidez y, al máximo posible, recuperar su plantilla de empleados; asimismo, vendieron parte de las unidades de modelo en Propiedad, lo que les permitió aumentar progresivamente la ocupación y mantener liquidez.

En lo comercial, en este año 2021 se trazaron una nueva hoja de ruta del Grupo, enfocada en estrategia de marca, orientación al segmento de lujo, nuevos servicios de distribución online, programas de fidelización y, especialmente, posicionarse en el mercado hotelero como el “puerto seguro para gestión de hoteles independientes y pequeñas cadenas”. Con estas nuevas estrategias, lograron crecer en ventas (+57%) aunque todavía están lejos de alcanzar niveles similares a 2019; no obstante, el beneficio neto decreció un -68%.

De todo el trabajo realizado, podemos concluir que el modelo de gestión del Grupo Melia Hotels Internacional, afectó de manera determinante la rentabilidad de la organización, lo cual se comprobó con el cálculo del ROE que arrojó: 9,1%, -119,2% y -63,6%, en los años 2019, 2020, y 2021, respectivamente.

Recomendaciones

Con base en los conocimientos adquiridos a partir de la investigación realizada, no permitimos realizar las siguientes recomendaciones en función de mejorar los resultados:

- Las incertidumbres y los rápidos y trascendentales cambios que se están evidenciando especialmente en el sector hotelero, exaltan la conveniencia de la aplicación de herramientas de Inteligencia de Negocio. Recomendamos que, adaptados a los recursos y necesidades propias, todas las empresas del sector apliquen este tipo de herramientas para mejorar la competitividad.
- Recomendamos la revisión concienzuda de los modelos de negocio y de gestión, con el fin de adaptarse o incluso transformarlos, para responder de manera más eficiente al mercado, asegurando la rentabilidad esperada.
- Recomendamos el impulso de la innovación empresarial como herramienta para mejorar la competitividad económica y en el mercado.

Referencias

- Alejo, M., Huamancaja, H., Manrique, G., Manrique, R., & Piérola, J. (2020). *Plan estratégico 2020-2024 de la cadena hotelera Home Business*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado, Magíster en Administración. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2917/AlejoMirian_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1
- Banco Mundial. (8 de junio de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Caicedo, B. (2021). *Análisis del sector turismo en Santander ante la pandemia por Covid-19*. Bucaramanga, Colombia: Caicedo, B. (2021). Análisis Universidad Autónoma de Bucaramanga Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Especialización en Negocios Internacionales. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/15412/2021_Tesis_Bethzayra_Milena_Caicedo_D%c3%adaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carreño, W., & Palma, L. (2021). *Gestión organizacional y su impacto en la economía de las empresas hoteleras afectadas por la crisis sanitaria, cantón Quevedo, año 2020. Plan de reactivación comercial*. Quevedo - Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Posgrado, Maestría en Administración de Empresas. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/6349/1/T-UTEQ-153.pdf>
- Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito - Provincia de Pichincha*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión, Maestría en Dirección de Empresas. Recuperado el 4 de junio de 2022, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Castillo, J. (2021). *El marco de la pandemia del covid 19 y su influencia en la gestión de restaurantes turísticos del distrito de Urubamba 2020*. Cusco-Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Escuela de Posgrado, Maestría en Administración, Mención: Gestión del Turismo. Obtenido de http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/5986/253T20211032_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Col, F. (8 de abril de 2021). *El Gran Confinamiento*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/el-gran-confinamiento.html>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2020). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia COVID-19 sobre el turismo en América Latina y El Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres DaLA*. Santiago: CEPAL, Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/162).
- Customer Alliance. (2021). *El concepto de Hotel Revenue Management. Definición del concepto*. Artículos. Recuperado el 6 de junio de 2022, de <https://www.customer-alliance.com/es/resources/article/el-concepto-de-hotel-revenue-management/>
- De la Cruz, I., & Julca, J. (2019). *El impacto de la toma de decisiones financieras en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales, ubicadas en Lima moderna durante el 2017*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado el 2 de julio de 2022, de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625762/DeCruz_fi.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625762
- Definición.de. (s.f.). *Diccionario en línea*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/>
- Deloitte. (2022). *Atendiendo el impacto financiero del COVID-19*. Obtenido de Deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Atendiendo-el-impacto-financiero-COVID19.pdf>
- Drew. (14 de septiembre de 2021). *La importancia de la rentabilidad financiera de una empresa*. Obtenido de Drew: <http://blog.wearedrew.co/direccion/la-importancia-de-la-rentabilidad-financiera-de-una-empresa#:~:text=La%20rentabilidad%20financiera%20se%20utiliza,el%20dinero%20de%20sus%20accionistas>.
- France24. (30 de junio de 2021). *Turismo: 100 millones de empleos en riesgo y cuatro billones de dólares en pérdidas por la pandemia*. Obtenido de France24: <https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20210630-turismo-perdidas-millonarias-pandemia-empleos-riesgo>
- Gallizo, J. (2017). Ratios de solvencia y rentabilidad en empresas familiares y PYMES. *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, 5, 95-118. Recuperado el 2 de julio de 2022, de <https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/62571/026545.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gaviria, S., Varela, C., & Yáñez, L. (2017). Indicadores de rentabilidad: su aplicación en las decisiones de agrupamiento empresarial. 125.

- Gómez, A. (21 de diciembre de 2021). *Seguiremos viajando, aunque con cambios: estas serán las tendencias estrella en 2022, según los principales directivos del sector turístico*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/tendencias-estrella-2022-directivos-sector-turistico-978493>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Herrera, V. (2021). *Dos ideas para mejorar tus estrategias de ventas*. Píldoras formativas, turismo. Recuperado el 5 de junio de 2022, de <https://www.noray.com/blog/dos-ideas-para-mejorar-tus-estrategias-de-ventas/>
- International Hotel Consulting Services. (2022). *El proceso de ventas en el sector hotelero ¿cómo se gestiona?* Recuperado el 5 de junio de 2022, de <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/el-proceso-de-ventas-en-el-sector-hotelero-como-se-gestiona/>
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2020). *Reinventar tu modelo de negocio*. Madrid: Grupo Editorial España.
- Landman, P. (2011). *Revenue Management*. HotelScienz by Xotels. Recuperado el 5 de junio de 2022, de <https://www.xotels.com/en/revenue-management/ebook-revenue-management>.
- Llamas, J. (8 de septiembre de 2020). *Estructura financiera*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-financiera-de-la-empresa.html#:~:text=La%20estructura%20financiera%20de%20una,a%20la%20hora%20de%20financiarse>
- Meigs, R., Williams, J., Haka, S., Bettner, M., Arango, G., & Cardona, J. (2016). *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales* (11a ed.). Santafé de Bogotá: Irwin McGraw-Hill.
- Mejía, C. (2020). *Valor agregado*. Obtenido de Planning: https://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio1999.pdf
- Melia Hotels International. (2022). *Informe financiero anual consolidado 2021 con informe DTT*. Obtenido de Melia Hotels International: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/IntegratedRepDocs/Informe%20Financiero%20Anual%20MHI%20consolidado%202021%20con%20informe%20DTT.pdf>
- Molina, V. (2022). *Análisis del impacto financiero generado por la pandemia del covid-19 en el sector turístico de la ciudad de Ibarra en el año 2020*. Ibarra – Ecuador: Universidad Técnica del Norte, Instituto de Posgrado, Programa de Maestría en Finanzas, Mención Dirección Financiera. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12019/2/PG%201027%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

- Moncayo, J., & Arroba, H. (2021). *El comportamiento financiero y la sostenibilidad en las empresas pertenecientes al sector del Turismo de la Provincia de Tungurahua*. Ambato – Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Maestría en Finanzas. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32485/1/T4970M.pdf>
- Monroy, D., Sierra, E., & Quintero, J. (2018). *Análisis de la estructura financiera de la empresa “Caso X”*. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Especialización en Administración Financiera, Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16229/1/An%c3%a1lisis%20de%20la%20estructura%20financiera%20de%20la%20empresa%20e2%80%9cCaso%20X%e2%80%9d.pdf>
- Montañez, Y., & Romero, Y. (2020). *Análisis del impacto económico financiero del COVID-19 en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Cúcuta*. Facultad de Economía y Administración, Universidad Libre, Cúcuta. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/19829/Paper.pdf?sequence=1>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenibles para el 2030*. Obtenido de UN: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/takeaction/>
- Núñez, J. (2021). *Consecuencias de la emergencia sanitaria por Covid-19 en el sector Hotelero*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Magister. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32239/1/180377641-6%20Jean%20Pierre%20Nu%C3%B1ez%20Alarcon%20.pdf>
- Organización Mundial de Turismo. (septiembre de 2020). *Global guidelines*. Obtenido de Webunwto: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/200606%20-%20UNWTO%20Global%20Guidelines%20to%20Restart%20Tourism%20ES.pdf>
- Organización Mundial de Turismo. (2022). *Report de estadísticas mensuales de turismo*. Obtenido de UNWTO: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-recovery-tracker>
- Ostelea. (2021). Características de las empresas hoteleras. *Hospitality Management. Planeta Formación y Universidades*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/hospitality-management/caracteristicas-de-las-empresas-hoteleras>

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Vázquez, L. (2012). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Pedrosa, S. (2022). Rentabilidad financiera (ROE). *Economipedia*. Recuperado el 13 de mayo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-financiera-roe.html>
- Quijano, G. (2018). Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo. *OpenMind BBVA, Economía - Empresa*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>
- Ramírez, D. (2019). Modelo de gestión para organizaciones empresariales: estructurado sobre los grupos de interés. *Sinapsis*, 11(2), 47-64. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7399804.pdf>
- Rivera, A. (31 de enero de 2022). *Retos y tendencias para los hoteles en 2022*. Recuperado el 26 de marzo de 2022, de Conexión Abastur: <https://www.conexiones365.com/nota/abastur/hoteles/retos-tendencias-hoteles-2022>
- Rojas, Z. (. (2017). *La gestión de ventas y la rentabilidad*. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas. Recuperado el 4 de junio de 2022, de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2597/TESIS%20UIGV%20FINAL%20ZULLY%20ROJAS%20-%202007-05-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saca, G. (2021). *Estructura financiera y el valor empresarial del Sector Carrocero de la Provincia de Tungurahua pre y post Covid 19*. Facultad de Contabilidad y Auditoría, Maestría en Finanzas, Universidad Técnica de Ámbato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33036>
- Somalo, I. (2020). *Modelos de negocio digitales: cómo y por qué las startups baten a las empresas tradicionales*. Madrid: Deusto.
- Universidad ECOTEC. (2020). *Instructivo del proceo de titulación para carreras de grado*. Guayaquil: Universidad ECOTEC.
- Varela, J. C. (2018). *El desarrollo tecnológico y la contabilidad estratégica, herramientas eficaces en la gestión empresarial en tiempos modernos*. Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Economía y Negocios. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/299817647.pdf>
- Vásquez, M. (2021). *Percepción de la pandemia COVID y su impacto en el desarrollo de las empresas hoteleras de la ciudad de Pucallpa-Ucayali, 2020*. Pucallpa – Perú: Universidad Nacional de Ucayali, Escuela de Posgrado, Doctor en Administración. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de http://www.repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/5154/B01_2022

_UNU_DOCTORADO_2021_TD_MARDEN-
VASQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yun, T. (2022). *Modelo de negocio Hotel*. Modelocanvas.net. Recuperado el 29 de mayo de 2022, de <https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-hotel/>