



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**Hotel Sevilla Macarena: Análisis comparativo del cambio de gestión hotelera.**

Trabajo Fin de Grado presentado por D<sup>a</sup> Blanca María De Tena Ramírez, siendo la tutora del mismo D<sup>a</sup> V. María Márquez de la Plata y Cuevas.

V<sup>o</sup>. B<sup>o</sup>. de la tutora

Alumna:

D<sup>a</sup>. V. María Márquez de la Plata y Cuevas

D<sup>a</sup> Blanca María De Tena Ramírez

Sevilla. Mayo de 2018





**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**  
**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**  
**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

**Hotel Sevilla Macarena: Análisis comparativo del cambio de gestión hotelera.**

AUTORA:

**Blanca María De Tena Ramírez.**

TUTORA:

**V. María Márquez de la Plata y Cuevas.**

DEPARTAMENTO:

**ECONOMÍA APLICADA I**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA**

RESUMEN:

Se analizan y comparan diferentes aspectos económicos de dos cadenas hoteleras de gran importancia en nuestro país: Meliá y Hotusa. Se comparan las variables de endeudamiento, rentabilidad económica y rentabilidad financiera, entre otras, para los hoteles de cuatro o más estrellas.

Hemos centrado el análisis en el Hotel Sevilla Macarena, precisamente que ha sido gestionado por ambas cadenas hoteleras; y, además de analizar las variables anteriormente mencionadas, pasaremos a comentar algunos datos sobre el funcionamiento del hotel en cuestión. Comparamos y analizamos la demanda y los precios de un hotel de la cadena Meliá con el Sevilla Macarena en diferentes momentos de temporada alta.

Por otro lado, mostramos los factores que influyen a la hora de fijar los precios, e indagaremos sobre la relación entre demanda y precio medio en el Sevilla Macarena.

PALABRAS CLAVE:

Hotel, cadena hotelera, gestión, oferta, demanda, ocupación; rentabilidad.



## ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. MOTIVACION DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. OBJETIVOS Y METODOLOGIA.....	3
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.....	5
2.1. DEMANDA HOTELERA.....	5
2.2. OFERTA HOTELERA.....	8
2.2.1. Hotel Exe Sevilla Macarena.....	11
CAPITULO 3. EL PRODUCTO HOTELERO.....	17
3.1. PRODUCTO QUE SE OFRECE EN EL EXE SEVILLA MACARENA.....	17
3.2. TECNICAS DE DETERMINACION DE LOS PRECIOS EN LA INDUSTRIA HOSTELERA.....	19
3.2.1. Revisión de la literatura sobre estrategias de fijación de los precios.....	20
3.2.2. Caso de la determinación de los precios en el hotel Exe Sevilla Macarena.....	22
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS COMPARATIVOS DE HOTUSA VERSUS MELIÁ.....	25
4.1. HOTUSA VERSUS MELIÁ.....	25
4.1.1. Rentabilidad económica.....	27
4.1.2. Rentabilidad financiera.....	28
4.1.3. Endeudamiento.....	29
4.2. MELIÁ LEBREROS VERSUS EXE SEVILLA MACARENA.....	31
CAPITULO 5. CONCLUSIONES.....	35
BIBLIOGRAFÍA .....	37
ANEXO I: Normativa .....	38
ANEXO II: Imágenes de Lonely Planet.....	39
ANEXO III: Imagen de hemeroteca ABC del 1973.....	41



# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN.

### 1.1. MOTIVACIÓN DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. AGRADECIMIENTOS.

Como próxima graduada de Turismo en Sevilla, he realizado mis prácticas en el hotel Sevilla Macarena, en el que he desarrollado algunas tareas que me han permitido conocer la realidad del sector turismo desde el punto de vista de la oferta hotelera e integrante de una organización empresarial con una gestión muy particular. Este hecho ha motivado la propuesta a mi tutora de cómo influyen los cambios en la gerencia de un hotel y de cómo se puede medir este efecto en particular sobre los aspectos organizacionales, económicos, financieros, y de otro tipo.

Agradezco a todos los que me han ayudado desde este hotel para que el trabajo de fin de grado sea ya una realidad; en especial a aquellos que me han proporcionado la información, que siempre ha sido la más adecuada. Gracias.

### 1.2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En este trabajo de investigación proponemos realizar un diagnóstico de la oferta hotelera en la ciudad de Sevilla, centrándonos en los hoteles de cuatro estrellas y particularizando en el caso del Hotel Exe Sevilla Macarena. Ofrecer una imagen lo más real posible de la situación de la industria hotelera sometida a unas condiciones de un entorno muy cambiante, lleno de incertidumbre, y que algunos de los dirigentes de las asociaciones de hoteles califican como cada vez más hostil.

Para poder obtener unas conclusiones que sean válidas nos hemos basado en diversas fuentes de información; desde entrevistas personales, artículos e informes en revistas de auditoría (AECA) y del sector turístico y hotelero (HOSTELTUR, Confederación Española de Hoteles y Alojamientos turísticos, y Asociación de Hoteleros de Sevilla), libros y manuales (en especial de Contabilidad e Introducción a la Economía), y las páginas web que permiten el acceso a las bases de datos públicos, como son las del Instituto Nacional de Estadística (INE), el Instituto Estadístico de Andalucía (IECA), El sistema de análisis de balances ibéricos (SABI), entre otras propias de la industria, citadas en la bibliografía de este trabajo, y a lo largo de él.

Aunque de la importancia del sector turístico como motor de nuestra economía, sea cual sea el nivel de estudio: local, provincial, autonómico...hay mucha literatura, no hemos encontrado tanta información en el caso de la industria hotelera "de categoría" como la que nos proponemos estudiar. Creemos que en este momento, conviene evaluar la importancia para nuestra ciudad de contar con establecimientos en los que se ofrece al público una experiencia de calidad y que aporta riqueza a la ciudad de Sevilla, frente a aquellos puntos de vista que resaltan los efectos "perniciosos" de determinados sectores del turismo.

No obstante, lo primero es ofrecer una introducción para establecer nuestro punto de partida para pasar, posteriormente, por una agregación en el ámbito espacial que nos permita trabajar con más información, e identificar las fortalezas y debilidades de esta industria tan particular. En una epata posterior establecemos una comparación entre dos cadenas hoteleras a las que ha pertenecido el Hotel Exe Sevilla Macarena.





## CAPÍTULO 2

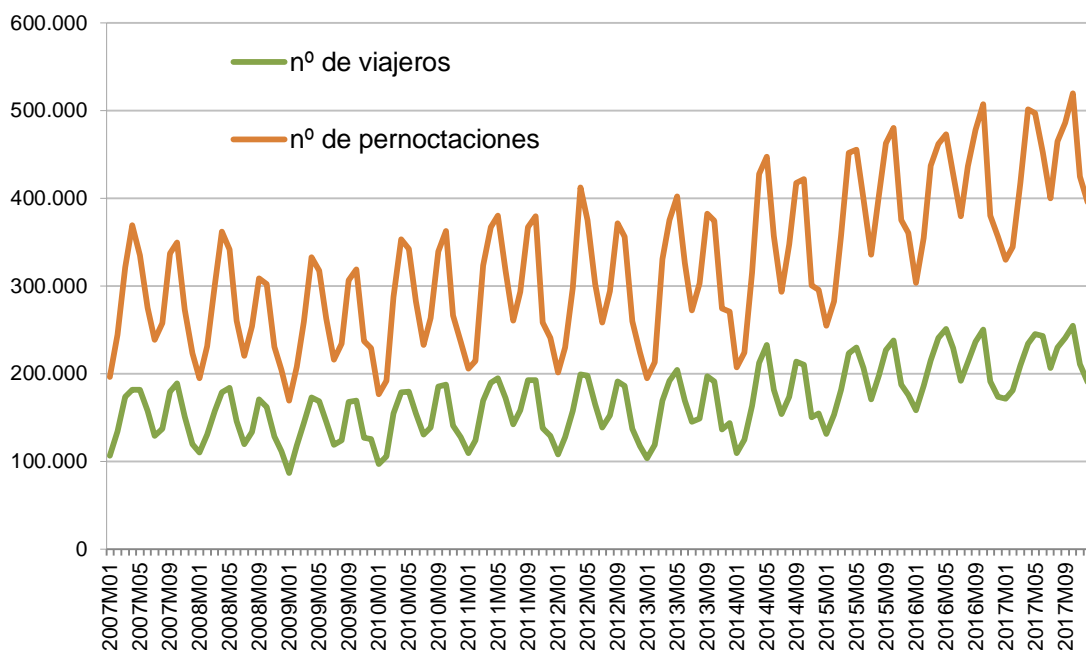
### DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Estudiar la industria hotelera en la ciudad de Sevilla implica la observación desde la oferta y desde la demanda, del producto hotelero. Aunque pudiera parecer que hay información sobre ambas, no se dispone de datos actualizados en el caso de la ciudad, aunque sí, en el caso de la provincia de Sevilla proporcionados por la Diputación y el INE, en el lado de la oferta y para la comunidad andaluza en el caso de la demanda.

#### 2.1. DEMANDA HOTELERA.

Entre los indicadores de esta demanda podemos analizar el número de viajeros, el número de pernoctaciones, el gasto medio por persona y la duración del viaje. Aunque no tenemos el mismo nivel de detalle en todas las variables, se ofrecerá los datos más cercanos tanto en el ámbito temporal, como espacial. Comenzamos con las variables de las que se dispone de una información más cercana: el número de viajero y de pernoctaciones.

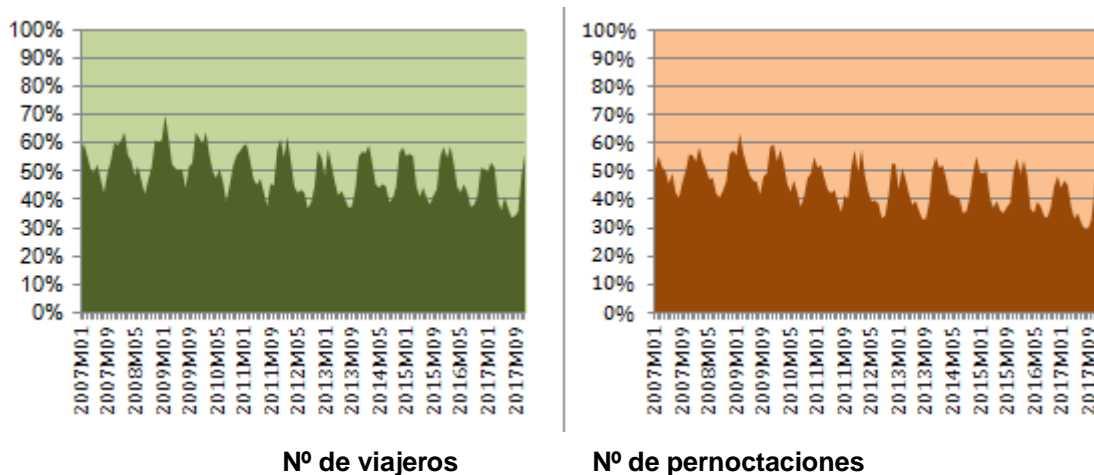
Así, se dispone del número de visitantes de la ciudad y las pernoctaciones en el municipio de Sevilla desde enero de 2007 hasta diciembre de 2017 que publica el INE en su página web. Con estos datos hemos representado estas variables en la gráfica 2.1, con trazo anaranjado el número de pernoctaciones y con trazo verde el número de viajeros totales:



**Gráfica 2.1. Evolución del número de viajeros y las pernoctaciones en establecimientos hoteleros en Sevilla capital desde 2007 al 2017**  
 Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera. INE.

Tal y como se puede apreciar en la gráfica 2.1 se puede observar una tendencia al alza tanto del número de viajeros como de las pernoctaciones a lo largo de estos 10 años. Si se calculan las tasas de variación de enero de 2007 a enero de 2018, cuyo dato provisional es de 176322 viajeros, se tiene que aumentó en casi un 66%, y de forma acumulada suponen un incremento constante a lo largo de los 10 años de un 5'2%. Para las pernoctaciones la tasa de variación nos dice que han crecido en más de un 82%, para el mismo periodo; y, de forma acumulada el crecimiento ha sido de 6'2%.

Si se estudia ahora estas variables distinguiendo entre los residentes en España y fuera de España, tenemos estas dos representaciones, como porcentajes sobre el total, se obtiene la gráfica 2.2 que presentamos a continuación. En tonos oscuros se representan los porcentajes de residentes en España, a la izquierda los viajeros (en verde) a la derecha las pernoctaciones (en anaranjado).



**Gráfica 2.2. Evolución del número de viajeros y las pernoctaciones, según sean residentes en España o no en establecimientos hoteleros en Sevilla capital desde 2007 al 2017**

*Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera. INE.*

Para obtener estas gráficas hemos calculado los totales de viajeros y de pernoctaciones para todos los meses de todos los años estudiados y hemos representado en tonos más oscuros los porcentajes que se refieren a los residentes en España, y en tonos más claros los porcentajes del total de ese mes a los residentes extranjeros. Y, aunque se observan siluetas similares en ambos casos, en la que recoge las pernoctaciones hay para los meses más cercanos al momento actual, un porcentaje mayor de los extranjeros que pernoctan en la ciudad.

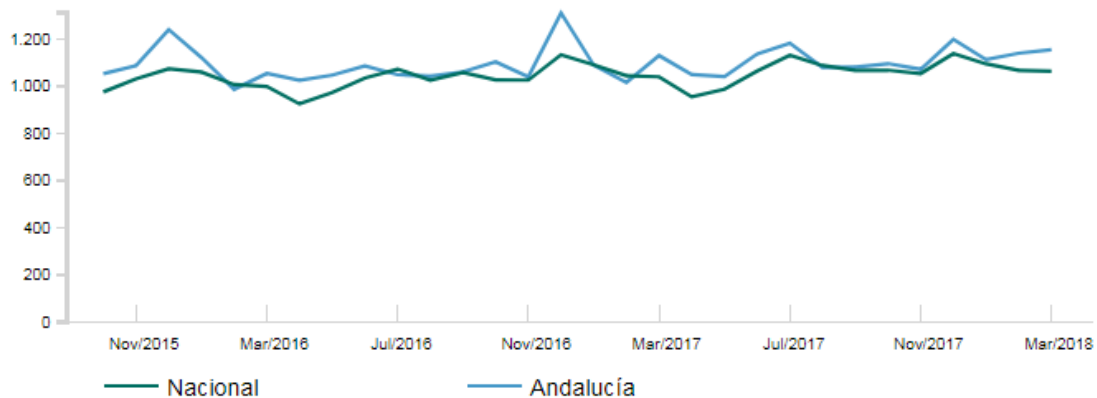
Este aumento en el flujo turístico está en parte justificado por la reciente publicación en Lonely Planet de un artículo en el que se ensalzaba el turismo en Sevilla y la situaba como primer destino turístico a nivel mundial. Además de por su amplia oferta cultural y gastronómica, también influye el clima favorable del que goza la ciudad. Se recoge en el anexo II imágenes de las publicaciones (escrita y digital) de Lonely Planet.

Este año además la ciudad celebra la Bienal de flamenco y el IV Centenario del Nacimiento de Murillo, con lo que se espera que sea un año especialmente bueno para la industria turística en Sevilla y que se refleje en un incremento del gasto medio por turista y día y en un incremento de la duración del viaje. De estas últimas variables hemos intentado conseguir información pero sólo están disponibles para el total de la comunidad andaluza y desde el año 2015 tanto en el INE como en el IECA. Como según estas fuentes, la provincia de Sevilla es la cuarta en recibir más viajeros en

Andalucía, en torno a un 13%, siendo Málaga (33%), Cádiz (15%), y Granada (14'5%) las que reciben más, pensamos que es relevante incluir estos datos.

Respecto del gasto medio por persona hay que distinguir entre residentes y no residentes. El último dato disponible es el que se refiere al cuarto trimestre del 2017: para los residentes en Andalucía, fue de 158'79 €/día, sólo 3 euros superior al gasto medio en España. Sin embargo, en el caso de los no residentes, el gasto medio varía mucho más. Para el mes de marzo de 2018, se conoce que el gasto medio por persona entre los no residentes es para Andalucía de 1155€, y para España de 1064€.

A continuación recogemos los datos del INE para el gasto medio por persona en España y en Andalucía, y se presentan en la 2.3 bajo estas líneas:

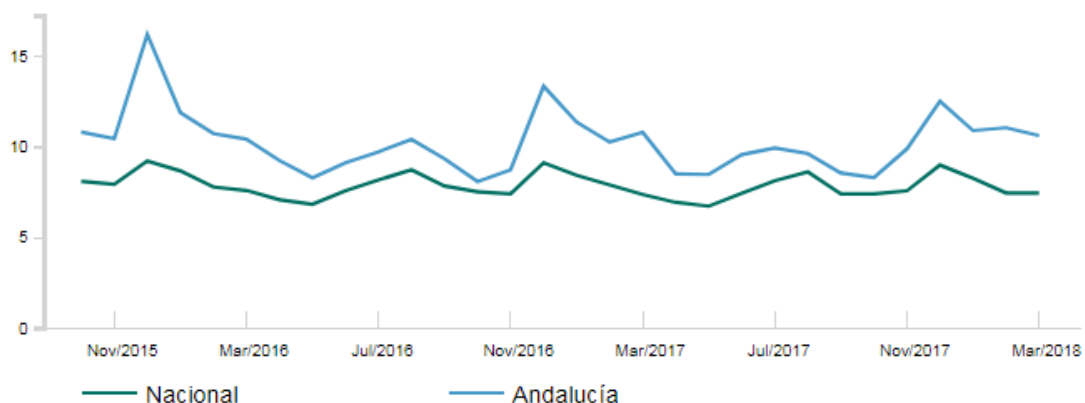


**Gráfica 2.3. Evolución del gasto medio por persona, de los no residentes desde noviembre de 2015 a marzo de 2018**

*Fuente: INE. FRONTUR.*

Tal y como se aprecia el gasto medio por persona de los no residentes se distancia del gasto medio nacional, en especial en el último trimestre de los años analizados, coincidiendo con las vacaciones de Navidad. Y, en general, está por encima del gasto medio en España.

En cuanto a la duración del viaje a Andalucía, de nuevo, en el caso de los residentes tiene una duración de 2'88 días; muy cercana al dato nacional que es de 2'81 días en el último trimestre del año 2017, según el INE. Para el caso de los no residentes, las cifras aumentan significativamente, así para el mes de marzo del 2018 la duración del viaje a Andalucía es de 10'64 días, mientras que a España es de 7'74 días. También hemos recogido la evolución de esta variable en el caso de los no residentes en la gráfica 2.4.



**Gráfica 2.4. Evolución de los días de duración del viaje, de los no residentes desde noviembre de 2015 a marzo de 2018**

*Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Turística*

En la gráfica 2.4, se aprecia mejor el comportamiento diferenciado de los turistas no residentes que visitan Andalucía, y también se aprecian los picos en los mismos períodos que en la gráfica 2.3, es decir, en los últimos trimestres de los años estudiados.

**2.2 OFERTA HOTELERA.**

Para favorecer que el lector pueda establecer comparaciones con los últimos indicadores de la demanda hotelera en Andalucía, comenzaremos aportando la información de los indicadores de la oferta hotelera en Andalucía, para posteriormente proporcionar información más detallada para el municipio de Sevilla. Comenzamos, entonces, con el número de establecimientos hoteleros, las plazas estimadas y el grado de ocupación por plaza, con un acercamiento a la variable número de personas empleadas en hoteles andaluces.

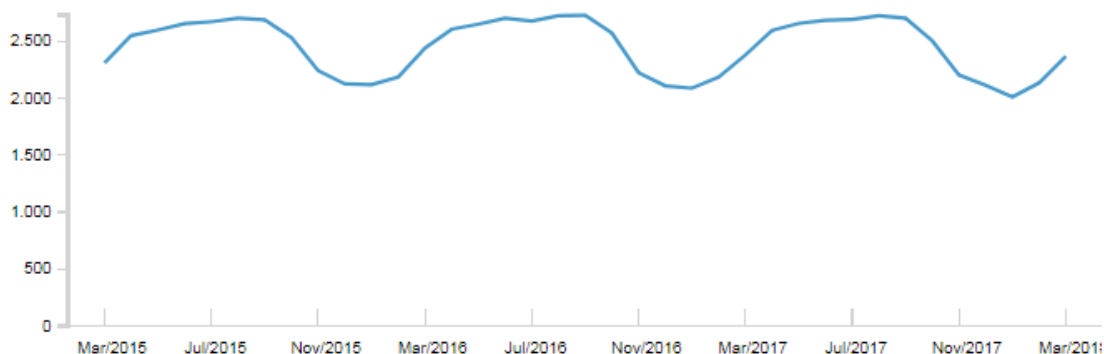
	<b>Andalucía:</b>	<b>España:</b>
<b>Nº de establecimientos hoteleros</b>	2369	13753
<b>Nº total de plazas estimadas</b>	243957	1303333
<b>Personal empleado</b>	30668	179888

**Tabla 2.1. Indicadores de la oferta hotelera en Andalucía y España en el mes de enero de 2018**

*Fuente: Elaboración propia a partir del INE.*

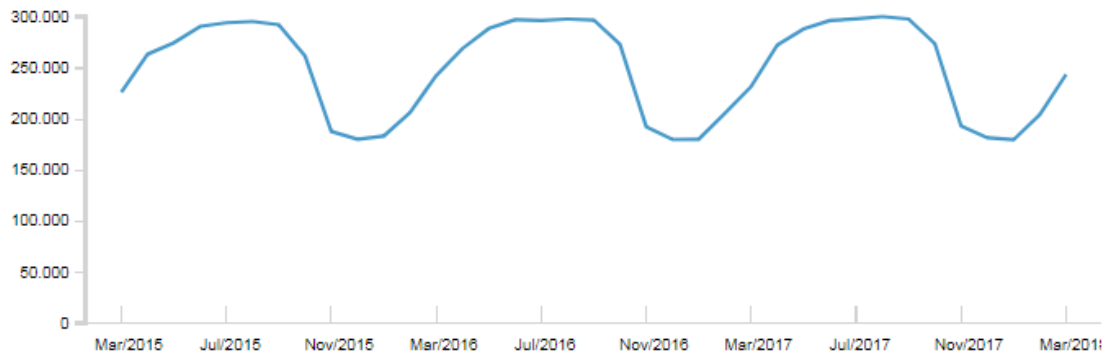
Según el INE, Andalucía es la primera comunidad autónoma tanto en establecimientos como en plazas hoteleras, y cuanto al personal ocupado en hoteles, sólo es superado por Canarias.

La evolución del número de establecimientos hoteleros y de las plazas en Andalucía, se presenta a continuación en las siguientes gráficas bajo estas líneas.



**Gráfica 2.5. Evolución del número de establecimientos hoteleros desde marzo de 2015 a marzo de 2018 en Andalucía**

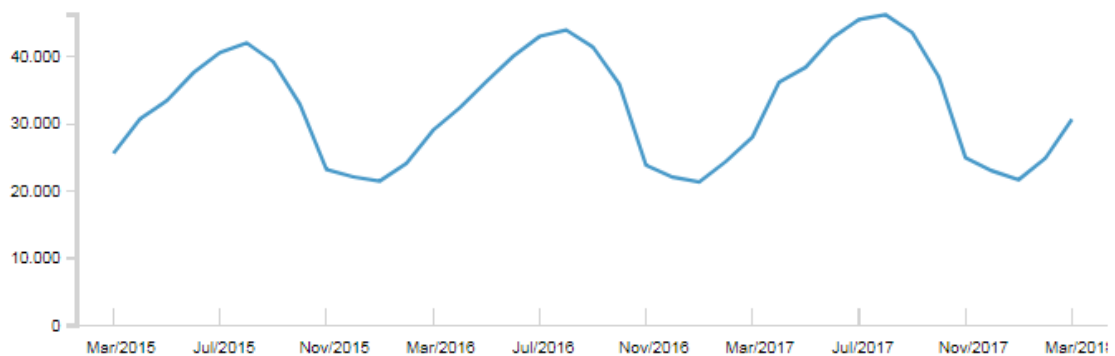
*Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera*



**Gráfica 2.6. Evolución del número de plazas estimadas desde marzo de 2015 a marzo de 2018 en Andalucía**

*Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera*

Como refleja de las gráficas 2.5 y 2.6 se observa la práctica de algunas empresas hoteleras de cerrar en los meses donde la ocupación es demasiado baja para garantizar la rentabilidad del hotel, para lo cual se cierran plantas completas de los hoteles o directamente se cierran completamente. De la misma forma, con las vacaciones de Navidad, se abren plazas y hoteles para responder a la demanda. Veamos si este hecho también se refleja en el empleo, para eso, se ofrece el siguiente gráfico:



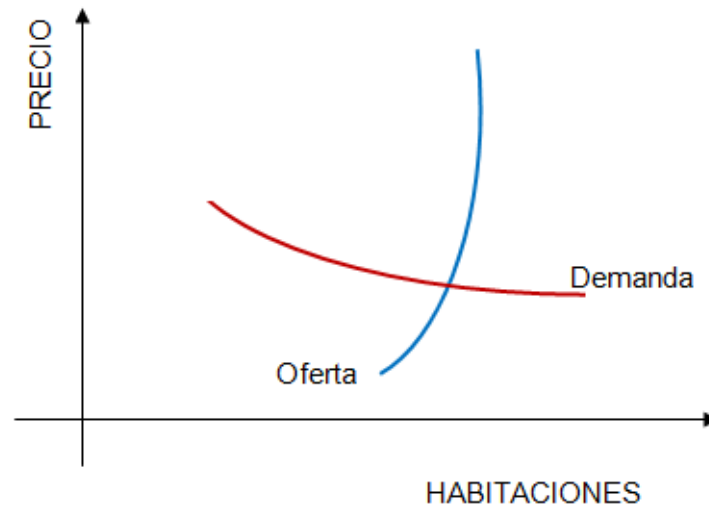
**Gráfica 2.7. Evolución del número de empleados en establecimientos hoteleros desde marzo de 2015 a marzo de 2018 en Andalucía**

*Fuente: INE. Encuesta de Ocupación Hotelera*

De la observación de la gráfica 2.7. podemos ver cómo coinciden con los períodos comentados en los gráficos 2.3, 2.4, 2.5 y 2.6.

Por tanto, en general, para Andalucía parece que la oferta hotelera se ajusta con los períodos en los que la demanda va cambiando. Sin embargo, este hecho es para los tres últimos años y en el ámbito de la comunidad andaluza. Con esto se quiere señalar que la oferta no es tan rígida como cabría pensar.

Los manuales de gestión hotelera caracterizan a la demanda turística, cercana a los bienes de lujo, como muy elástica y, a la oferta, como muy rígida. Es decir, la situación desde el punto de vista de la demanda es que un pequeño cambio en el precio, se reflejaría en una fuerte variación en las habitaciones vendidas. Por el lado de la oferta, un cambio en los precios no se vería reflejado en las habitaciones ofrecidas. La situación sería la representada en la gráfica 2.8



**Gráfica 2.8 Representación del caso de una demanda elástica y una oferta inelástica.**  
*Fuente: INE. Elaboración propia*

La confrontación de lo que nos dice la teoría con los datos para Andalucía, nos hace reflexionar sobre la capacidad de la industria hotelera para responder a la demanda. No hace tanto tiempo, el coste de oportunidad de una habitación que no se vendía era enorme, como también lo eran los costes fijos, en especial los de mantenimiento de los hoteles. La mayor flexibilidad de la industria hotelera, pensamos, puede estar relacionada con los enormes cambios tecnológicos que se han introducido en ella. El mercado es casi perfecto, en el sentido, de que la información sobre oferta y demanda se actualiza casi de forma inmediata y además se tienen departamentos encargados de ajustar los precios casi al instante, aprovechando todo el excedente que genera el mercado para incrementar la rentabilidad y la sostenibilidad de la industria, que en nuestro entorno, y en las condiciones actuales, tiene asegurada la demanda.

A continuación nos proponemos estudiar la oferta hotelera del municipio de Sevilla. Y para ello, y siendo coherentes con nuestra afirmación del párrafo anterior; hemos recurrido a páginas web como Trivago.es, Destinia.com, Booking.com, Atrápalo.es, Rumbo.com, Logitravel.com, es.Lastminute.com...Y con toda esta información, hemos elaborado la siguiente tabla que contiene la información sobre los 106 hoteles que actualmente compiten en el presente mes de mayo en el municipio de Sevilla, clasificándolos atendiendo a diversos criterios, sin ánimo de ser exhaustivos:

En función de la categoría:	Nº de hoteles por barrios:	Pertenecientes a cadenas hoteleras
10 hoteles de una estrella	18 en Santa Cruz	4 de Petit Palace Hoteles
14 hoteles de dos estrellas	7 en el centro histórico	<b>4 de Exe Hotels</b>
26 hoteles de tres estrellas	7 en Nervión	3 de AC Hotels by Marriot
<b>48 hoteles de cuatro estrellas</b>	5 en Triana	3 de Eurostarts Hoteles
6 hoteles de cinco estrellas	5 en Bellavista-Palmera	3 de NH Hoteles
2 hoteles de otras categorías	4 en Sevilla Este	2 de Meliá Hotels&Resorts
	3 en Alameda	2 de Hoteles Monte
	<b>3 en La Macarena</b>	2 de Casual Hoteles
	3 en San Pablo-S. Justa	2 de Catalonia H&R
	2 en la Isla de la Cartuja	1 de Macia Hoteles

En función de los servicios que proporciona el hotel a los huéspedes:	En función del equipamiento de las habitaciones:
106 con conexión WiFi gratis 99 con recepción las 24 horas 90 con habitaciones para no fumadores 84 con parking 67 con habitaciones adaptadas (mov. reducida) 58 con servicio de habitaciones 48 con habitaciones familiares 39 con restaurante 38 con piscina 32 con solárium 24 con servicio de traslados al aeropuerto 23 admiten mascotas 21 con gimnasio 5 con spa y centros de bienestar 2 con estación de recarga para vehículos eléctricos	105 con aire acondicionado 87 con TV pantalla plana 52 con bañera 25 con insonorización 18 con hervidor electric 16 con cafetería

**Tabla 2.2. Clasificación de la oferta hotelera en la ciudad de Sevilla en la actualidad**

*Fuente: Elaboración propia a partir de booking.com consultada el 10/05/2018*

Para completar la situación de partida, vamos a presentar al Hotel Exe Sevilla Macarena.

### 2.2.1 Hotel Exe Sevilla Macarena.

Sólo en la ciudad de Sevilla, según los datos consultados en la Diputación de Sevilla, se ofertan 24523 plazas hoteleras, de éstas, el 2'5% son ofrecidas por el Hotel Exe Sevilla Macarena. Situado en el barrio de la Macarena, con 4 estrellas.

Cuenta con 331 habitaciones: 25 individuales, 298 dobles y 5 junior suites, lo que supone unas 600 plazas hoteleras.

El Hotel Exe Sevilla Macarena se encuentra a escasos metros del Parlamento Andaluz, y frente a la Basílica de la Macarena, y las antiguas murallas de la ciudad. Estos puntos de interés turístico son aprovechados por el hotel como reclamo hacia sus posibles clientes. Además de los servicios anteriormente mencionados en la tabla 2.2. de clasificación de la oferta hotelera en la ciudad de Sevilla, el hotel oferta el servicio de alquiler de toallas para el disfrute de los clientes en la piscina, además de un bar situado en la azotea para los clientes que estén disfrutando de la piscina, servicio de lencería, un mostrador de información turística, servicio de maletero, servicio gratuito de traslado a la feria. El hotel también cuenta con un bar de deportes equipado con una TV con canales deportivos internacionales, además dispone del servicio de entrega de sushi en las habitaciones, otro de los servicios que oferta, es la contratación de salas para exámenes universitarios de la Universidad Internacional de La Rioja, o la compra de entradas para el parque de Isla Mágica y Agua Mágica además de la opción de poder reservar visitas guiadas, espectáculos en directo, o la entrada a entretenimientos deportivos.

En los alrededores del barrio de la Macarena, destacan los apartamentos turísticos. Solo encontramos dos hoteles de categoría igual o inferior a la del Hotel Exe Sevilla Macarena, que son: el Hotel San Gil, de cuatro estrellas y el Hotel Alcobá del Rey de Sevilla. Ambos hoteles cuentan con menor capacidad de alojamiento, aunque son más modernos en construcción y más céntricos.



**Imagen 2.1. Localización Hotel Exe Sevilla Macarena**

*Fuente: booking.com consultado en 10/05/2018*

El hotel es uno de los más antiguos de la ciudad de Sevilla. Este título le confiere un cierto reconocimiento entre los sevillanos, además está situado en uno de los barrios más populares de la ciudad, muy cercano al centro histórico, el barrio de la Macarena. Este barrio es el undécimo distrito entre los que está dividida la ciudad de Sevilla. Se sitúa en el centro-norte, limitando al sur con el casco antiguo y San Pablo-Santa Justa, al este y al norte con el distrito Norte, y al oeste con el barrio de Triana.

El Hotel Sevilla Macarena se inaugura el 30 de noviembre de 1973 por D. José Antonio López-Mancisicler, director general de Empresas y Actividades Turísticas. Este hotel era un hotel familiar, el de la familia Aguado. Hasta que lo adquirió la compañía Rumasa una década después.

En el momento de su inauguración, según la edición impresa del ABC (que se adjunta en el anexo del año 1973), supuso una inversión de más de 300 millones de pesetas. Con cinco plantas y salones de todas dimensiones, se ofrecían además de los servicios de alojamiento y de restauración, otros servicios, como peluquería de señoras y de caballero. En aquél momento, 1973, se inauguran también hoteles con mucha solera en Sevilla: Don Paco, Pasarela, Gran Hotel Lar, y cuatro años más tarde los hoteles Portaceli y Los Lebreros.

El acontecimiento de la Expo-92, la exposición universal que tuvo una enorme repercusión de Sevilla en todo el mundo, supuso un esfuerzo de puesta al día de los hoteles que habían sobrevivido estas décadas, y la aparición de nuevos hoteles que se crearon para atender la ingente cantidad de visitantes de la ciudad, que disponía ya de un aeropuerto remodelado y del AVE. En esta época aparecen los hoteles Príncipe de Asturias, Alcora, Al Andalus Palace, y Sevilla Congressos. Los años posteriores se desencadenó una fuerte lucha por la supervivencia de todos estos hoteles, que se resume en la política de bajada de precios, y un descenso en la demanda.



Es en 1983, cuando el director de la cadena **Meliá**, “Gabriel Escarrer, acordó con el Gobierno de España la adquisición de los 32 hoteles de Rumasa tras la expropiación estatal de las empresas de Ruiz Mateos. Pagó 8000 millones de pesetas por todos los establecimientos, y el Macarena se ha mantenido en su cartera desde entonces” (Serrano, 2017)

Más tarde, en el año 2005, la cadena hotelera entonces conocida como **Sol Meliá**, propietaria del hotel Macarena desde 1984, vende a la compañía inmobiliaria Nyesa el inmueble por más de 40 millones de euros. No obstante, el grupo **Meliá** seguía gestionando el Hotel y prestando su firma a través de un contrato de arrendamiento que acordó la cadena hotelera con Nyesa.

Con todo, la propietaria en ese momento del inmueble del hotel, Nyesa, comenzó a arrastrar varias deudas. Unido al momento delicado que estaba viviendo el hotel en el año 2009 a causa de problemas legales, propiciaron la venta del inmueble y adquisición del hotel por parte del grupo hotelero **Hotusa**. Que pasó a ser propietaria y gestora el pasado 3 de enero de 2017.

Nyesa entró en 2012 en concurso de acreedores, con una deuda que superaba los 650 millones de euros. La compañía inmobiliaria, vendió el Hotel Sevilla Macarena por 11,1 millones de euros el pasado año al grupo hotelero **Hotusa**, reduciendo así su deuda con entidades de crédito. Este dato fue consultado en diferentes periódicos digitales, como expansión.com en el mes de febrero.

En cuanto al grupo inmobiliario Nyesa, actualmente se encuentra en extinción desde diciembre del 2017, este dato fue consultado en la base de datos SABI el pasado mes de febrero de 2018.

El Hotel Sevilla Macarena fue traspasado a la compañía hotelera **Hotusa** en enero del 2017, junto con el hotel Ciudad de Zaragoza, ambos de **Meliá**. Según la información publicada por Alberto García Reyes, el catorce de enero del 2017 en el periódico ABC de Sevilla; la dirección general de **Meliá** comunicó a los trabajadores el traspaso aludiendo a una venta de la propiedad del inmueble. Este cambio supone modificaciones en la propiedad y en el modelo de gestión, en un momento en el que el ambiente entre los trabajadores estaba bastante enrarecido por conflictos laborales y por el juicio a 3 empleados del grupo **Meliá** por un delito contra la salud pública que tuvo lugar en 2009 en el Tryp Sevilla Macarena, ampliamente recogido por la prensa, ya que murieron tres personas por un brote de legionela.

## Imputan al director del hotel Macarena por la legionela que causó tres muertes

- La Fiscalía abre diligencias tras las pruebas presentadas por la Junta que certifican que el brote que mató a tres personas y afectó a otras quince se originó en una torre de refrigeración del establecimiento

**Imagen 2.2. Artículo sobre imputación al director del hotel**

Fuente: *diariodesevilla.com* en 12/01/2018

Hasta el pasado año 2017, el Hotel Macarena era gestionado a través de la marca de hoteles **Meliá**. Actualmente, la gestión del hotel corresponde al grupo hotelero **Hotusa**, presidido por D. Amancio López Seijas, bajo el área de explotación hotelera de EUROSTARS HOTELS, marca de establecimientos hoteleros del grupo, el cual tiene hoteles repartidos por todo el mundo.

Dentro de **Hotusa**, existe un responsable designado por zona geográfica, siendo D. José María Barrán el director general de la zona norte de España, de Barcelona, Andalucía y algunos países de Europa como Alemania.

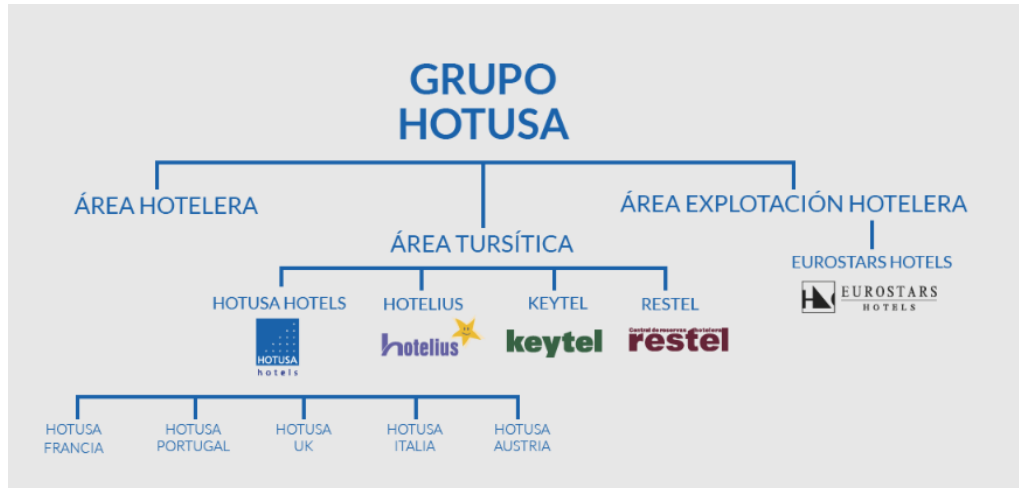


Imagen 2.3. Organigrama del Grupo Hotusa

Fuente: HOTUSA.COM

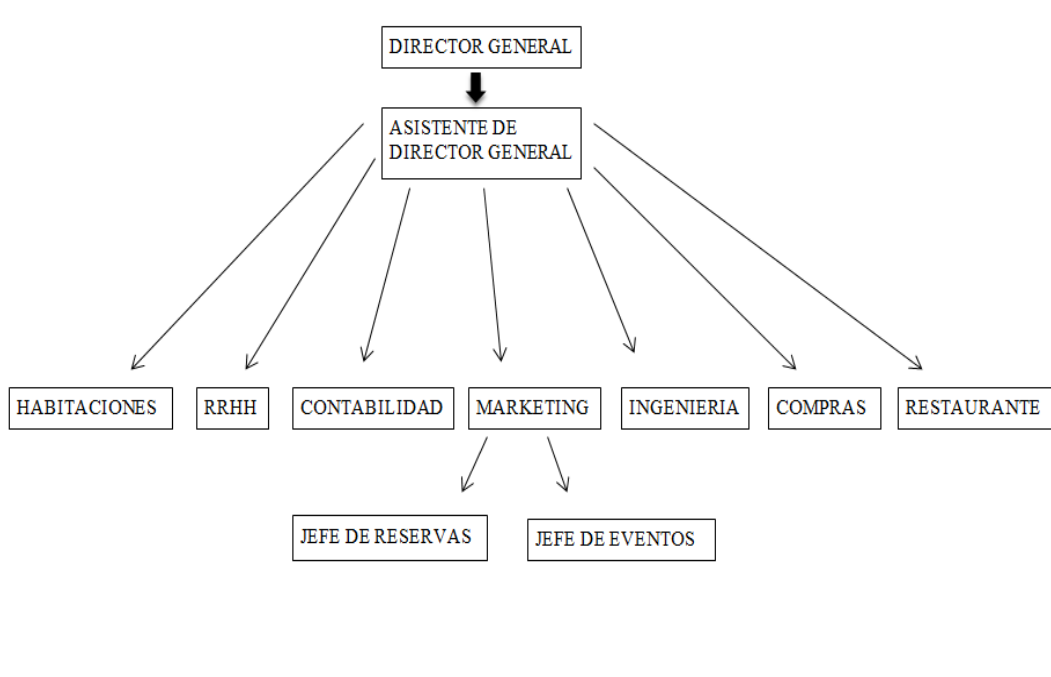
El grupo **Hotusa**, surge en 1977 de la unión de tres hoteleros de Barcelona con la finalidad de prestar servicios de forma conjunta y competir en igualdad con las grandes cadenas hoteleras. Sigue un modelo de gestión basado en una pirámide escalonada, en el cual, a medida que los hoteles delegan más en ámbitos de gestión, estos se encuentran en un nivel superior de explotación. El nivel más alto, lo ocupan hoteles con marcas como EUROSTARS o EXE. Esta última, es la marca con la que el pasado mes de marzo comenzó a publicitarse el Sevilla Macarena.



Imagen 2.4. Pirámide del Grupo Hotusa

Fuente: hotusa.com en 25/04/2018

Este hotel sigue un modelo organizativo muy similar al de cualquier otro hotel de cuatro estrellas de ciudad. Como se muestra en el siguiente organigrama



**Imagen 2.5. Organigrama del Grupo Hotusa**

*Fuente: Elaboración propia.*

Como ya hemos mencionado anteriormente, en el año 2017, el Hotel Sevilla Macarena pasa a ser gestionado por el grupo hotelero **Hotusa**. Éste tiene una política de ventas más agresiva que la compañía hotelera **Meliá**, llegando a situarse en altos niveles de overbooking para alcanzar la ocupación plena, sin embargo, pocas veces logra alcanzar el 100 % de ocupación. Si bien es cierto, que es un hotel que supera con creces la media de ocupación por habitaciones en la provincia de Sevilla, esta media de sitúa actualmente en un 62,13 % según consulta el 02 de abril de 2018 en el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, la ocupación mínima de los últimos meses tiene una media del 90%.

En cuanto a datos económicos del Exe Sevilla Macarena, hemos podido obtener datos sobre los precios medios de los meses de enero, febrero y marzo del presente año, del grado de ocupación y del precio medio. Éstos han sido proporcionados por fuentes muy cercanas a la gerencia del Hotel. Según estas fuentes, la ocupación media del Exe Sevilla Macarena, ha ido aumentando en los últimos tres primeros meses del año 2018. En enero se registró una ocupación media de 88 %, con un precio medio de 40,70 €. En el mes de febrero el hotel registró una media de ocupación del 90 % y un precio medio por habitación de 49 €, finalmente, el mes de marzo cerró con una ocupación de casi el 100 %, un 97 %, y un precio medio bastante superior al de meses anteriores, 158 €. Las razones de estas cifras, según las mismas fuentes, están en el períodos vacaciones, y fundamentalmente en la Semana Santa, que, a pesar de las previsiones meteorológicas desfavorables, surgieron muchas reservas a última hora, llegando a cerrar a con una ocupación del 100% la noche del jueves santo, y coincidiendo con la salida procesional de la Hermandad de la Macarena, una de las que más fervor despierta en la capital. Debido la proximidad del hotel con la Basílica de la Macarena, las reservas aumentaron, con el consiguiente

incremento de precio medio de ese día. Una segunda razón que se aporta es el creciente número de eventos que se celebran en Sevilla para aprovechar el buen tiempo y las fiestas de la primavera como por ejemplo los importantes congresos celebrados en el hotel en el mes de marzo, que reunieron a huéspedes de diferentes nacionalidades, en especial uno relacionado con el sector sanitario y farmacéutico sobre enfermedades infecciosas.

## CAPÍTULO 3

### EL PRODUCTO HOTELERO

En este capítulo nos centramos en el objeto del servicio que ofrecen los hoteles de 4 estrellas o de superior calificación. Aunque el principal producto hotelero es la venta de sus habitaciones, también en este tipo de hoteles hay una gran heterogeneidad de servicios que se consideran complementarios al primero. Así el alojamiento se ve completado con los servicios de desayunos, media pensión, pensión completa, servicios de habitaciones, aparcamientos,... etc.

Con toda la heterogeneidad que presenta este producto, se pueden considerar, entre otras, algunas particularidades.

**(i) Se ofrece de forma continua.**

El cliente lo consume a lo largo de su estancia, y es capaz de publicar su opinión sobre la prestación en tiempo real, por lo que la calidad de este producto debe estar garantizada a toda costa. Y, no se puede almacenar: sólo genera ingresos si la habitación está ocupada, ni en mantenimiento, ni sin vender. Por lo tanto su coste de oportunidad es muy alto.

**(ii) Existe una fuerte estacionalidad**, no sólo en el sentido literal del término, sino que hay cambios incluso a lo largo de los días de la semana, por factores como la programación de los vuelos, la realización de congresos y eventos, etc. Determinando mini temporadas altas y bajas, que se tendrá muy en cuenta en la determinación de su precio.

**(iii) La heterogeneidad.**

En el producto. Considerando sólo el alojamiento dentro de un mismo hotel es muy diverso: habitación simple, suite familiar, suite de lujo, etc.

Del cliente; no sólo en función de su país de procedencia, sino también en función del canal de entrada que utilizan para contratar este servicio, y del motivo de su contratación, entre otros criterios.

Por todo ello, hay cuatro claves para el éxito de la industria, que se señalan en los manuales de gestión hotelera: la calidad de los recursos humanos, la adecuación de los recursos tecnológicos, una buena estructura organizativa con adecuados canales de comunicación y unos buenos sistemas de control.

#### **3.1 PRODUCTO QUE SE OFRECE EN EL EXE SEVILLA MACARENA**

Para poder caracterizar el producto ofrecido, se ha procedido a realizar diversas entrevistas con personal perteneciente a la gerencia del Hotel. Y de éstas hemos logrado obtener información precisa sobre el producto que se oferta. Por tanto la fuente de información, de todo este apartado es el propio Hotel Exe Sevilla Macarena.

La principal fuente de ingresos del Hotel Exe Sevilla Macarena, procede de las reservas ya sea de habitaciones o de salones. Dentro del Departamento de Reservas, se gestionan reservas tanto individuales, como de grupos. Siempre que incluyan habitaciones. Si no implica la reserva de habitaciones, tendría que ser tratado directamente con el Departamento de Eventos.

El Hotel Exe Sevilla Macarena gestiona diferentes tipos de habitaciones. Las habitaciones doble estándar, habitación doble estándar con vistas, las habitaciones doble superior, habitaciones individuales, habitaciones doble de uso individual,

habitaciones familiares, habitaciones doble con cama supletoria, y habitación junior suite.

Las reservas de habitaciones de turistas individuales forman la mayor parte de las reservas que entran en un hotel, seguidas de las grupales y finalmente la contratación de salones para la celebración de actos de diversa índole, como bodas, ruedas de prensa o la celebración de cenas e incluso exámenes.

Los costes de las reservas individuales no sólo recaen en las habitaciones, otros departamentos como el de alimentos y bebidas o de lencería están implicados. Ya que muchos de los huéspedes del hotel optan por contratar su estancia en alojamiento y desayuno, y hacen uso de la lencería a la hora de contratar un servicio de lavado y planchado. Además del consiguiente cambio de toallas y sábanas que se realiza por descontado cada vez que una habitación es ocupada por un nuevo cliente.

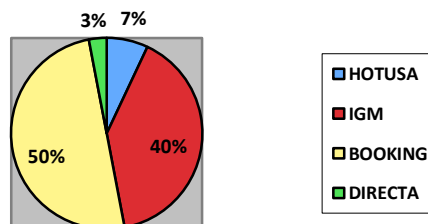
En cuanto a las reservas grupales, la estancia de estas, suelen ser en media pensión, normalmente incluyendo las cenas. Por lo que también implicaría costes para el departamento de alimentos y bebidas.

De la contratación de salones, se ocupa principalmente el Departamento de Eventos del hotel. Aunque, como se ha señalado en párrafos anteriores, cuando dentro del evento se va a necesitar la contratación de habitaciones, cuenta con el apoyo del Departamento de Reservas. Por lo que ambos departamentos están en estrecha colaboración.

Como hemos podido ver en el organigrama de la imagen 2.5 en la página 15; ambos dependen del Departamento de Marketing, y es que, desde el marketing hotelero se analiza el mercado. Se vende, se da publicidad directa, se seleccionan los canales de servicio, se fijan precios, se controlan los costes y se mantiene un servicio post venta. Con toda esta información, opera el departamento de Reservas, tomando las decisiones oportunas de forma continuada y alimentando de nuevo el proceso de toma de decisión.

En este establecimiento, cada mes se realiza un estudio complejo comparando la situación con respecto al año anterior, sopesando los nuevos eventos que han surgido de un año a otro. Con especial atención a los canales de venta, ya sean los propios del hotel y la cadena, como otros, por ejemplo los de la página de Booking.com. Con este informe pormenorizado, se gestionan los diferentes canales de venta. Además desde este departamento se fijan los precios tanto de las reservas individuales como las grupales. Se mantiene un control de costes, teniendo en cuenta en todo momento el presupuesto que se ha recibido desde el Departamento de Contabilidad.

Los canales más utilizados para la realización de las reservas en este hotel son las siguientes: Booking.com, portal web del propio hotel, central de reservas de Hotusa, donde se incluyen Restel y Keytel, Expedia, Hotelbeds, Hotelcombined, Atrápalo, centrales de viajes o de forma directa, ya sea por teléfono o en la recepción del hotel.



**Gráfica 3.1. Canales de entrada de reserva para el periodo de 2017**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información interna del Hotel Exe Sevilla Macarena*

En el gráfico 3.1 hemos querido ofrecer una visualización a los canales más utilizados a la hora de realizar reservas en el Exe Sevilla Macarena. Como podemos ver, las más utilizadas son medios de reserva digital, como Booking.com que representa el 50% o IGM, portal web oficial del hotel con un 40%. Seguido por operadores de la central como Hotusa, Restel o Keytel con un 7% de las reservas. Y por último las reservas que entran de forma directa por teléfono o vía email, que representan un 3% aproximadamente.

Todas estas reservas no obedecen a un único tipo de cliente. Podemos encontrar un cliente que sólo viene a hacer turismo, ya sea de forma individual o grupal, o bien aquel que viaje por motivos de empresa, ya sea para acudir a un congreso, o por un aspecto laboral puntual. Identificar a los diferentes tipos de clientes que entran en un hotel es fundamental a la hora de realizar una segmentación correcta y una adecuada fidelización del mismo.

Dependiendo del público mayoritario que se recibe, se ofrecen unos servicios u otros, para proporcionar a cada cliente el servicio que demande en la actualidad o en un futuro. Por ejemplo, cuando una empresa realiza reservas de forma habitual en el Exe Sevilla Macarena, se ofrece un acuerdo comercial con precios especiales, mientras que dentro de la cadena, en este caso **Hotusa**, se ofrecen tarifas corporativas. Pero estos datos solo pueden ser correctamente utilizados si se conoce al cliente. Sobre este particular, hemos preguntado y las respuestas obtenidas del departamento de marketing nos han permitido elaborar la siguiente tabla que recoge el tipo de cliente del Exe Sevilla Macarena.

MERCADO	INDIVIDUAL EMPRESA	INDIVIDUAL TURÍSTICO	CONGRESOS
POSICIÓN	Segundo	Primero	Tercero

**Tabla 3.1. Segmentación del cliente del hotel Exe Sevilla Macarena, para el período 2017**

*Fuente: Elaboración propia a partir de información interna del Hotel Exe Sevilla Macarena*

Este cuadro ha sido elaborado a partir de datos internos facilitados por comerciales de la cadena a lo largo de varios cursos de formación, dichos cursos tienen por objetivo promover una correcta segmentación interna, es decir, identificar el mercado al que pertenece a cada cliente a la hora de hacer el check-in. Este aspecto puede averiguarse preguntando al cliente el motivo de su viaje.

Tomando como referencia la gráfica 3.1. y la tabla 3.1., podemos interpretar que el tipo de cliente más asiduo es el individual turístico, que formaliza su reserva a través de portales de reservas web como Booking.com, o la página oficial del propio hotel. Por lo que, según la tabla 3.1, el Hotel Exe Sevilla Macarena es un destino preferente para el turista que viaja por motivos de ocio.

A continuación, veremos qué técnicas se emplean desde este el Departamento de Ventas para fijar precios.

### **3.2. TÉCNICAS DE DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA.**

Hay algunas peculiaridades que tiene la industria hotelera, por ejemplo cuenta un sistema propio de cuentas, el conocido USALI, Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, que más que un sistema de presentación de cuentas anuales que permite la comparación entre hoteles individualmente; es una herramienta que permite determinar el rendimiento de cada unidad, es decir: las operativas: alojamiento,

gastromonía, lavandería, parking; y, las funcionales: unidad de compras, de ventas, de mantenimiento, etc.

Este sistema es común en las cadenas hoteleras **Meliá** y **Hotusa**. Como también los factores que influyen en la determinación final del precio de una determinada habitación con un servicio complementario.

Tal y como ya hemos hecho referencia, el producto que se ofrece por estos hoteles necesita diferenciarse en lo posible, y una de las formas que determinan su diferenciación es, de manera evidente, el precio.

### 3.2.1 Revisión de la literatura

Teniendo en cuenta las pautas anteriores y, siguiendo a Rodríguez Ferrando, O., Grzabel Prusaczyk, V., y Noguez Tejera, L. (2012) podemos diferenciar entre diversas estrategias para la determinación de los precios en la industria hotelera:

**I. Estrategia basada en costes.** Consiste en aplicar un margen sobre el coste variable que cubra los costes fijos y obteniendo un ligero beneficio. Esta técnica se denomina Mark-Up. Por otro lado, fijar precios basándonos en cubrir costes con poco margen de beneficio puede propiciar que dejemos de ser competitivos en precios.

A la hora de fijar un precio, se atiende especialmente a los costes, al margen que se quiere obtener y a los precios que fija la competencia, y todo este proceso se realiza de forma muy dinámica. Podemos distinguir entre costes fijos, costes variables, costes semifijos y costes semivariables. Analicemos estos costes brevemente en la industria hotelera de calidad.

Los hoteles presentan una alta carga de costes fijos, los cuales, están asociados principalmente a las instalaciones y su mantenimiento. En especial, en el caso de los hoteles a los que nos estamos refiriendo, los hoteles de cuatro estrellas o superior. Este hecho tiene mucha trascendencia en la situación patrimonial de las empresas hoteleras, en especial en el endeudamiento pues son empresas que tienen que financiar inmovilizados muy importantes y a largo plazo.

Dentro de los costes variables, hay una gran diversidad de ellos podemos encontrar desde el cuidado de la lencería: lavado de toallas, sábanas hasta la reposición de los artículos de cortesía consumidos por los clientes. Mientras que el consumo de energía y agua tienen un carácter fijo también y variable, ya que hay un mínimo contratado y además un coste que está en función del grado de ocupación del hotel. Todo esto, unido a la alta elasticidad de la demanda y la rigidez de la oferta, y al alto coste de oportunidad de la habitación ofertada; hacen que a corto plazo sea más interesante vender una habitación a un precio menor, que no venderla.

**II. Estrategia basada en la competencia.** Ésta táctica, parte de la base de que al cliente le resulta más sencillo elegir un hotel antes que otro, en función de los precios establecidos, ya que a priori, el cliente no suele conocer el servicio que va a recibir en cada hotel. Esta estrategia tiene el inconveniente de incurrir en la no maximización de las utilidades. Ya que si fijamos precios en función de la competencia, quizás estemos infravalorando los servicios que estamos ofreciendo.

**III. Estrategia basada en la demanda.** Se fundamenta en la percepción que tiene el cliente de nosotros. Para ello debemos identificar los elementos que agregan valor a nuestros servicios ofertados. Esta estrategia se caracteriza por ignorar las estrategias anteriores y enfocarse más en un servicio personalizado, el cual requiere un amplio conocimiento de la segmentación, en los factores de atracción (ubicación,



accesibilidad, posicionamiento en las webs especializadas,...), y en la capacidad de adopción de decisiones que imponen los cambios en el entorno.

En el artículo de 2014 de los profesores Rosario Martín Samper y José Moreno Rojas, citado en la bibliografía, se realiza de forma exhaustiva un estudio sobre cómo las cadenas hoteleras fijan sus precios, distinguiendo entre factores controlables y no controlables:

**(i) Factores controlables:**

**1) El canal de distribución.** Para un hotel es fundamental tener una buena publicidad, y que ésta se distribuya por todos los canales posibles, independientemente de la categoría a la que pertenezcan. En el caso del Hotel Exe Sevilla Macarena, cuenta con presencia en diferentes portales web, como Booking.com, Expedia, Atrápalo... etc., además de su página web oficial, o la página de la central del grupo Hotusa.

Por otro lado, cuando se trata de empresas el canal de distribución más utilizado sigue siendo el tradicional: las agencias de viajes como El Corte Inglés Viajes, o Halcón Viajes, entre otras que son más desconocidas.

**2) El producto.** Dentro de un hotel de los analizados en este trabajo de investigación, la calidad de las habitaciones, y la atención al cliente son factores fundamentales. Para ello, el Hotel Exe Sevilla Macarena cuenta con un servicio de recepción operativo las 24 horas, los 365 días y que gestiona diferentes tipos de habitaciones: las habitaciones doble estándar, habitación doble estándar con vistas, las doble superior, las individuales, las doble de uso individual, las familiares, las doble con cama supletoria, y la habitación junior suite. Cada tipo de habitación tiene fijado un precio base, que puede variar en función de la demanda viva que tenga el hotel en ese momento.

Y actualmente, se encuentra en continuas reformas para mejorar la calidad en el alojamiento. Ya que al ser un hotel de finales del siglo pasado, necesita continuas mejoras para mantenerse entre uno de los hoteles más solicitados del Sevilla.

**(ii) Factores no controlables:**

**3) Demanda.** La demanda turística en una ciudad como Sevilla no es un problema a priori, sin embargo, existen temporadas con más afluencia que otras. En este sentido, en la temporada de verano, Sevilla sería menos atractiva para los turistas, que suelen buscar destinos costeros. Para paliar esta situación, el Hotel Sevilla Macarena, cuenta con una piscina al aire libre, y facilidades a la hora de adquirir entradas para el parque temático de Isla Mágica, que desde el 2013, cuenta con Agua Mágica, la zona acuática del parque.

**4) Consumidor.** No podemos influir en el consumidor, ya que solo el turista sabe qué necesita y cuándo. Sin embargo, mediante bajadas o subidas del precio, podemos hacer que el cliente planee sus vacaciones en función del precio que hemos fijado.

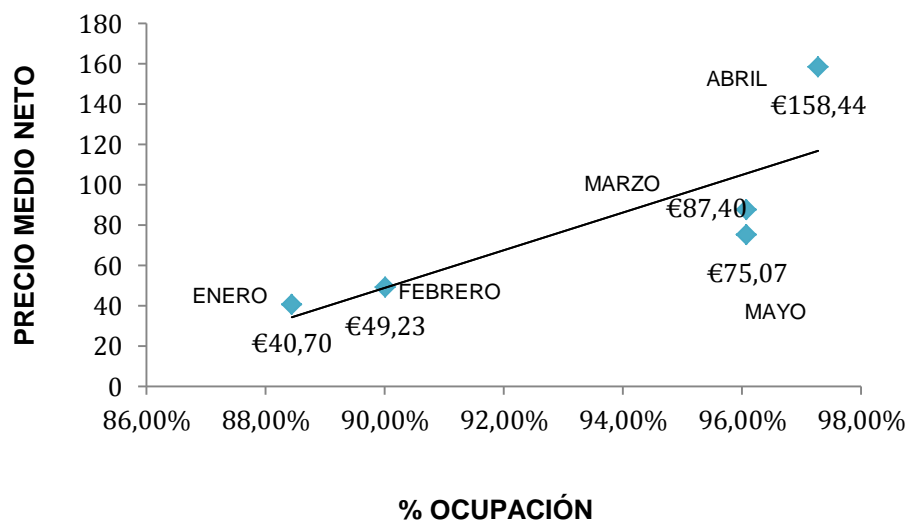
**5) Competencia.** Actualmente los hoteles de categoría con 4 estrellas son los más comunes dentro de la ciudad. Sin embargo, en la zona en la que se encuentra el hotel contamos con dos hoteles de categoría inferior o igual al Macarena. No obstante, en el barrio de la Macarena están proliferando los apartamentos turísticos, que pueden suponer una amenaza. Ya que a la hora de viajar, para un turista quizás más joven sea más atractivo hospedarse en un apartamento antes que en un hotel, entre otras cuestiones, por motivos económicos.

No podemos conocer cómo se fijan, realmente, los precios; pero si sabemos los factores que los determinan, faltaría por determinar la importancia, la ponderación, de cada factor en la formación del precio.

### 3.2.2 Caso de la determinación de los precios en el hotel Exe Sevilla Macarena.

Tras mi periodo de prácticas en el Hotel Exe Sevilla Macarena, y realizar diversas entrevistas a modo de cuestionario sobre la fijación de precios, he podido asimilar que es una decisión que depende de varios factores, uno de ellos, la demanda en habitaciones para determinadas fechas. Este sistema se conoce en el sector hotelero como *pick-up*. Éste es uno de los aspectos que más influye a la hora de subir o bajar el precio de las habitaciones. También influye en el precio, el tipo de habitación y el resto de los precios de las otras tipologías. Hay temporadas en las que las habitaciones familiares o triples son más demandadas, como pueda ser el periodo vacacional de verano.

Con los datos de los que disponemos, que se refieren al periodo de realización de mis prácticas, hemos representado los valores del grado de ocupación, en los cinco meses, de enero a mayo; y, el precio medio mensual correspondiente a éstos meses. Poniendo en relación estas variables hemos representado la nube de puntos para los cinco meses y sobre ella la recta de regresión que explica el precio medio en función del grado de ocupación mensual, y que ofrecemos en la gráfica 3.3 bajo estas líneas.



**Gráfica 3.3. Relación entre ocupación y precio medio para el periodo enero de 2018 a mayo de 2018.**

*Fuente: Elaboración propia partir de la información interna del Hotel Exe Sevilla Macarena.*

Como podemos observar, en el mes de enero, el Hotel Exe Sevilla Macarena recoge una ocupación del 88,44 % con un precio medio por habitación de 40,70 €. En el mes de febrero, aumentó el precio medio en casi 10 puntos, al igual que la ocupación

El Departamento de Reservas se ocupa de fijar el precio de las habitaciones y demás suplementos que también varían según la demanda.

Si se estima, mediante una recta de regresión lineal mínimo cuadrática, el precio (variable Y) en función del grado de ocupación (variable X) para los meses de los que se dispone de información, el modelo es:

$$Y^* = -789,37 + 931,36 X$$

$$R^2 = 0,6511$$

Según este modelo de regresión lineal las variaciones en el precio para estos cinco meses en el hotel Exel Sevilla Macarena vienen explicadas, en más de un 65% por las

variaciones en el grado de ocupación. Aún sabiendo que son pocos datos, creemos que es significativo el hecho de que sea posible estimar el precio medio del hotel en función del grado de ocupación del mismo. Hemos intentado establecer la misma relación, para los cinco meses, en el caso del grado de ocupación mensual y el precio para toda España, y utilizando los datos del INE, hemos visto que el coeficiente de correlación lineal es de 0'023; por lo que el coeficiente de determinación:  $R^2$  es menor del 0'053%.



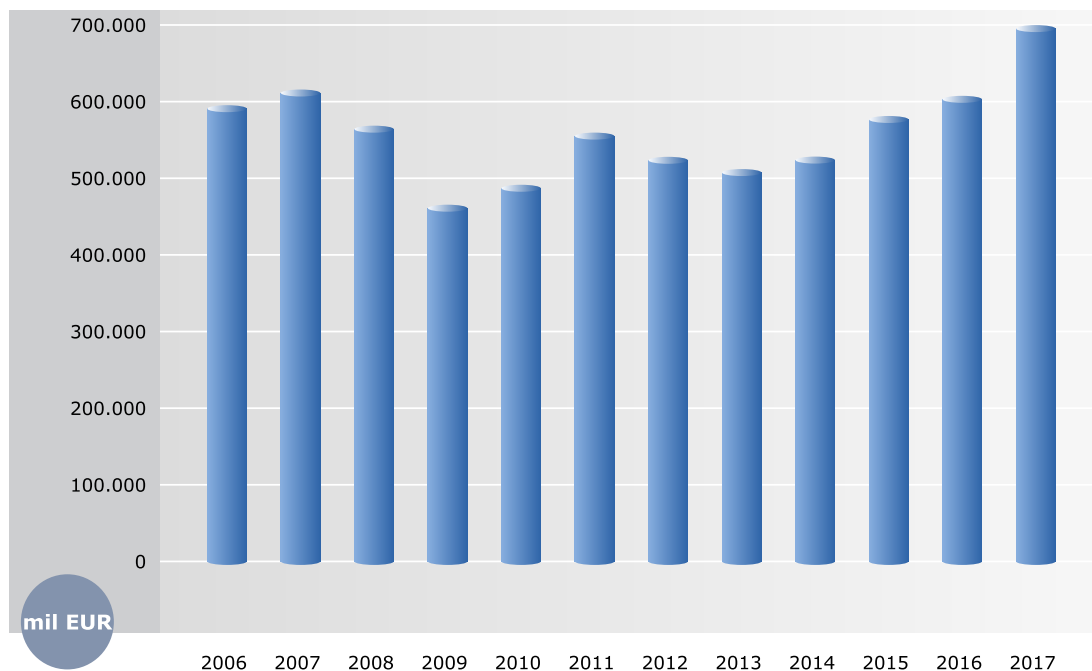
## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS COMPARATIVOS DE HOTUSA VERSUS MELIÁ

#### 4.1 HOTUSA VERSUS MELIÁ

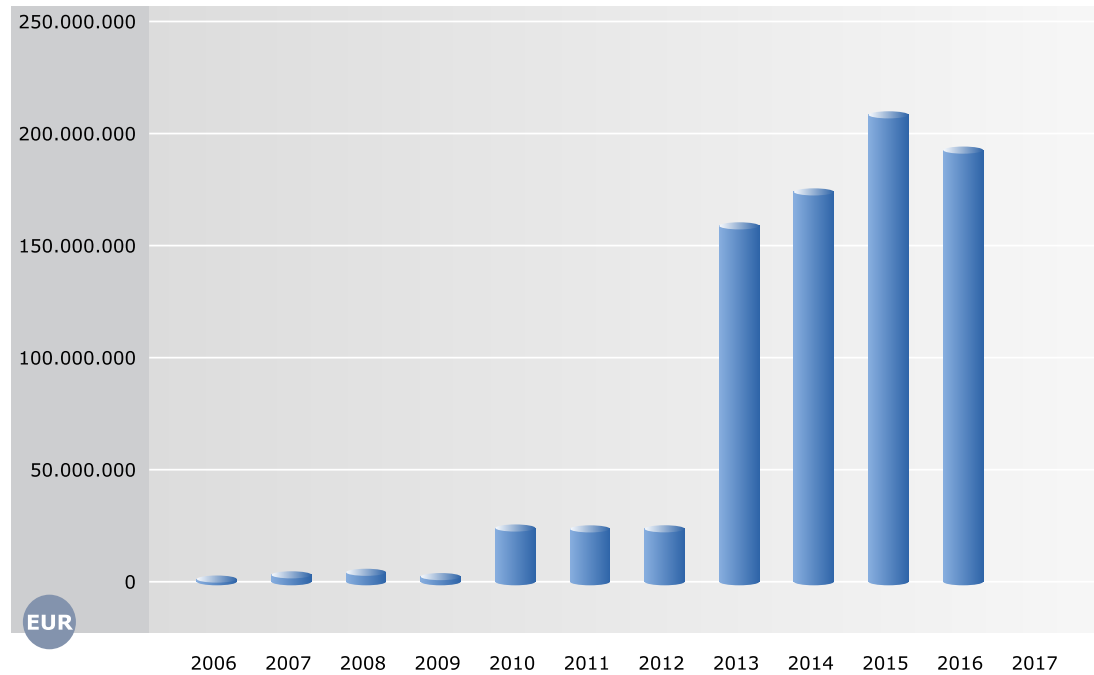
Hasta el momento, hemos visto aspectos comunes que se pueden predicar tanto de **Hotusa** como de **Meliá**, el producto que ofrecen, las condiciones del mercado, y otros factores como los normativos. En este capítulo vamos a comparar estos dos modelos de gestión hotelera, pero a partir de su reflejo en variables recogidas por la base de datos de SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Concretamente estudiaremos las variables: número de empleados, rentabilidad económica, financiera y el endeudamiento.

Aunque se trata de dos cadenas hoteleras con una fuerte implantación en el mercado español, son compañías muy diferentes, por el número de empresas, por el número de empleados y por los ingresos de explotación. Así, el grupo **Meliá** está formado por 188 empresas, mientras que **Hotusa** por 359, casi el doble. A continuación presentamos la evolución de los ingresos de explotación para ambas empresas en las gráficas 4.1 y 4.2



**Gráfica 4.1 Evolución de los ingresos de explotación de Meliá Hotels S.A. para el período 2006 a 2017**

*Fuente: SABI*



**Gráfica 4.2 Evolución de los ingresos de explotación de Hotusa Hotels S.A. para el período 2006 a 2016**

*Fuente: SABI*

De la observación de las gráficas 4.1 y 4.2 queda claro el comportamiento diferenciado de las empresas en esta variable, especialmente llamativo es el comportamiento de **Hotusa** a partir del año 2013.

Si comparamos el número de empleados que figura en SABI de una y otra, resulta que **Meliá** tiene 5725 empleados y **Hotusa** 150, por lo que suponemos que sólo se está teniendo en cuenta las empresas matrices, y no las del grupo. No obstante ofrecemos en la tabla 4.1. la evolución de los datos disponibles para ambas, utilizando números índices para compararlas, con base el año 2010, que consideramos que fue un año en el que comenzó la recuperación del sector.

Años	Empleados MELIÁ	Empleados HOTUSA	Indice (empleados Meliá) Base 2010	Indice (empleados Hotusa) Base 2010
2007	7.218	21	117%	15%
2008	6.781	18	110%	13%
2009	6.072	17	99%	12%
2010	6.148	142	100%	100%
2011	6.170	155	100%	109%
2012	5.839	164	95%	115%
2013	5.693	181	93%	127%
2014	5.627	158	92%	111%
2015	5.327	145	87%	102%
2016	5.129	178	83%	125%
2017	5.725	150	93%	106%

**Tabla 4.1. Evolución del número de empleados de las empresas Hotusa Hotels S.A. y Meliá Hotels S.A. desde el 2007 al 2017**

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Como podemos apreciar hay una mejor evolución de los empleados de **Hotusa**, ya que desde el año 2010 ha aumentado con la excepción del año 2014 y 2017. Sin embargo, para **Meliá** estas cifras han ido descendiendo año a año desde el 2007 hasta 2016 y sólo crecen en el año 2017, aunque no llega a recuperar los empleados de antes de la crisis.

No obstante, tal y como hemos notado antes, este número de empleados no refleja el total de las cadenas hoteleras, por lo que debemos considerarlo con mucha precaución. Buscamos ahora compararlas en lo referente a las rentabilidades y posteriormente el endeudamiento.

#### 4.1.1. RENTABILIDAD ECÓNOMICA

La rentabilidad económica mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar beneficios. Según el manual de Contabilidad, adaptada al Plan General de Contabilidad de 2008, se puede calcular aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad económica (ROI)} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Siendo BAI, los beneficios brutos que dividimos entre los activos totales de la empresa, y que tradicionalmente se expresan en tantos por ciento. De nuevo, en el SABI recopilamos información sobre las cadenas, y con ella elaboramos la tabla 4.2. bajo estas líneas:

Años	Rentabilidad económica (%) MELIA	Rentabilidad económica (%) HOTUSA
2007	-0,26	46,16
2008	-1,06	24,20
2009	-2,99	-1,87
2010	0,30	21,03
2011	-3,37	20,22
2012	-3,05	18,65
2013	-0,95	21,24
2014	-1,93	18,71
2015	-0,39	19,09
2016	3,05	20,40
2017	2,82	n.d.

Tabla 4.2. Evolución de la rentabilidad económica de Hotusa Hotels S.A. y Meliá Hotels S.A. desde el 2007 al 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI.  
(n.d. este dato no está disponible aún)

De la observación de la tabla 4.2. se puede determinar que el comportamiento de esta variable es muy distinto para las cadenas estudiadas.

Los datos de **Hotusa** son, de nuevo, más favorables que los de **Meliá**, que tiene unos niveles negativos de rentabilidad hasta el 2016, y en los años 2016 y 2017 aunque son positivos son muy bajos, lo cual nos indica la poca capacidad de generar beneficios. Como la rentabilidad también se puede calcular como el producto del ratio de rotación de activos por el margen de ventas, estas cifras adversas también suponen una falta de rotación, que además puede ir acompañado de un mal comportamiento de las ventas.

Para **Hotusa**, a pesar de que la rentabilidad ha tenido una evolución muy irregular, las cifras son bastante mejores que para **Meliá**, sin embargo para saber si son “buenas” o no debemos compararlas con las cifras de rentabilidad de todo el sector (en la clasificación de actividades económicas, correspondería a la categoría 5510: hoteles y alojamientos). Con anterioridad SABI permitía la obtención de los cuartiles para esta variable filtrando las empresas por ámbito geográfico (España) y por el código de actividad de CNAE, sin embargo, esta información ya no está disponible, al menos de forma gratuita.

Como ya hemos comentado anteriormente, la política de ventas de **Hotusa** en bastante agresiva, y la cadena apuesta por una gran rotación de producción, es decir, vender el máximo de habitaciones posibles. Esta estrategia le ha llevado a mantener unos niveles bastante positivos en la variable de rentabilidad económica. Sólo obtiene un resultado negativo en el año 2009, posiblemente a causa de problemas económicos del macroentorno de la empresa.

#### 4.1.2 RENTABILIDAD FINANCIERA.

La rentabilidad financiera de una empresa se entiende como la capacidad de rendimiento de inversiones financieras. Es decir, los beneficios que obtiene la empresa por invertir dinero en recursos de carácter financiero, un ejemplo sería invertir en bolsa. La rentabilidad financiera implica gestión de los activos de la empresa, y gestión financiera de la deuda. Se calcula utilizando la siguiente expresión:

$$\text{Rentabilidad financiera ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}} \times 100$$

Vemos cuáles son las cifras de esta variable para **Hotusa** y **Meliá**, y de nuevo hemos utilizado la información disponible en SABI para el período 2007 a 2017, que presentamos en la tabla 4.3:



Años	Rentabilidad financiera (%) MELIA	Rentabilidad financiera (%) HOTUSA
2007	-0,90	82,89
2008	-4,99	53,75
2009	-15,38	-5,69
2010	1,58	104,61
2011	-21,05	91,92
2012	-19,33	86,82
2013	-5,30	77,70
2014	-8,13	69,73
2015	-1,69	64,93
2016	8,58	56,48
2017	7,60	n.d.

**Tabla 4.3. Evolución de la rentabilidad financiera de Hotusa Hotels S.A. y Meliá Hotels S.A. desde el 2007 al 2017**

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI.  
(n.d. este dato no está disponible aún)*

En este caso, y de nuevo las cifras más favorables son las que presenta **Hotusa**, ya que son mejores en todos los años, salvo en el 2017 que no se dispone del dato. Si bien **Hotusa** presentan una mayor variabilidad que las de **Meliá**, que se recupera en los dos últimos años: 2016 y 2017. En general las empresas que tienen una alta rentabilidad financiera tienden a asumir más riesgos en sus inversiones, buscando una retribución más elevada a sus accionistas.

Se puede observar, en la tabla 4.3, que **Meliá** registra unos datos en negativo en ocho de los diez años estudiados, nos encontramos ante un apalancamiento financiero negativo. En este caso, sería recomendable o reducir la deuda, o bien negociar su coste, que es la estrategia que parece que ha emprendido esta cadena hotelera.

#### 4.1.3 ENDEUDAMIENTO.

Esta variable mide la capacidad de deuda que puede soportar una empresa. El nivel ideal de endeudamiento para una empresa está entre un 40 % y un 60 %, según la mayoría de los manuales de análisis contable, superar el 60 % podría suponer que la empresa tenga un excesivo volumen de deuda. Mientras que no llegar al 40 %, implicaría que la empresa está incurriendo en capitales ociosos. Sin embargo, los niveles de endeudamiento de esta industria suelen ser mayores del 60%, que repercutiría en la alta dependencia de otros para tomar decisiones estratégicas.

El endeudamiento se mide según la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de endeudamiento (\%)} = \frac{\text{Deudas}}{\text{Pasivo}} \times 100$$

Aunque todo depende del sector en el que se encuentre la empresa, ante un negocio de éxito, es preferible un alto nivel de endeudamiento, ya que puede suponer una buena retribución en los fondos propios.

Años	Endeudamiento (%) MELIA	Endeudamiento (%) HOTUSA
<b>2007</b>	-0,26%	44,31%
<b>2008</b>	-1,06%	54,98%
<b>2009</b>	-2,99%	67,09%
<b>2010</b>	0,30%	79,89%
<b>2011</b>	-3,37%	78,00%
<b>2012</b>	-3,05%	78,52%
<b>2013</b>	82,04%	72,67%
<b>2014</b>	76,28%	73,16%
<b>2015</b>	77,14%	70,60%
<b>2016</b>	64,49%	63,87%
<b>2017</b>	n.d.	n.d.

**Tabla 4.4. Evolución del ratio de endeudamiento de Hotusa Hotels S.A. y Meliá Hotels S.A. desde el 2007 al 2017**

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de SABI.*

(n.d. este dato no está disponible aún)

Según SABI, desde el 2013 hasta el 2015, tanto **Hotusa** como **Meliá** superan el 60 % recomendado como nivel ideal de endeudamiento, lo que supone que ambas compañías estarían entrando en sobre endeudamiento.

La cadena **Meliá**, desde el 2007 hasta el 2012, arrastra niveles negativos, bastante por debajo del 40% que comentamos anteriormente, incurriendo así en capitales ociosos.

No es hasta el 2009, que no encontramos unos niveles cercanos a los ideales de endeudamiento en **Hotusa**.

## 4.2 LEBREROS VERSUS EXE SEVILLA MACARENA

Como ya hemos podido ver en el apartado anterior, los datos económicos y financieros que maneja **Hotusa** los últimos años son más alentadores que los presentados por el grupo **Meliá**.

Es por eso que hemos decidido realizar una comparativa entre dos hoteles de características similares de cada cadena, ambos en el municipio de Sevilla. En este caso, hemos buscado un hotel que sea comparable al Exe Sevilla Macarena: debe ser un hotel de categoría ciudad de 4 estrellas situado cerca del centro de Sevilla.

Al tratarse de un hotel de gran capacidad con varios años de antigüedad, hemos tenido dificultades para encontrar un hotel de la cadena **Meliá** que comparta estas características definitorias, que son: categoría de ciudad, estrellas, ubicación, número de habitaciones y antigüedad. No obstante, y salvando las distancias, hemos optado por realizar esta comparativa con el Hotel Meliá Lebreros, un hotel de ciudad con cuatro estrellas situado a 1 km del centro histórico.

Meliá Lebreros se inauguró en los años 70, al igual que el actual Exe Sevilla Macarena. En el año 2013 comenzó una renovación total realizada en diferentes etapas divididas entre los años 2013, 2015, 2016 y finalizando en el verano de 2017.

El Exe Sevilla Macarena ha realizado reformas parciales en las instalaciones del hotel. Ya que una reforma tan completa implicaría una inversión muy cuantiosa.

El Meliá Lebreros cuenta con 47 habitaciones del servicio The Level, unas habitaciones que cuenta con características más lujosas, como amenities de grandes marcas de moda. Mientras que el Exe Sevilla Macarena no cuenta con el servicio The Level, un servicio que entre el turista de gran poder adquisitivo, puede ser más valorado.

Ambos hoteles cuentan con piscina exterior y buena comunicación de infraestructuras, ya que cuentan con paradas de taxi en la puerta de ambos hoteles, y se encuentran cerca de las paradas de las principales líneas de autobuses.

Hemos comentado anteriormente la política de ventas que lleva a cabo el Exe Sevilla Macarena, incurrir en overbooking. Además, dentro de la marca Exe, se ofertan paquetes dinámicos que influyen diversas actividades, como por ejemplo vuelo y hotel por 201 € según disponibilidad, visitas guiadas, excursiones desde el hotel hasta Granada, o la asistencia a partidos de fútbol.

Aunque no hemos podido tener acceso a la política que tiene Meliá Lebreros respecto al overbooking, hemos podido saber, tras diferentes entrevistas realizadas a trabajadores antiguos, que no se seguía este tipo de política cuando el hotel era gestionado por **Meliá**. Se evitaba a toda costa llegar a niveles negativos de sobre reservas. Sin embargo, actualmente al contar con varios hoteles a los que se pueden desviar reservas en caso de overbooking real, es preferible llegar a este punto a no tener el hotel completo y tener que bajar el precio de las habitaciones. Con la consiguiente bajada del precio medio del hotel. De manera orientativa, hemos solicitado precios en ambos hoteles para las mismas fechas en diferentes momentos para una habitación doble. La primera fecha que consultamos es del 22 al 23 de marzo del 2018. Encontramos que en el hotel Exe Sevilla Macarena, apenas quedan habitaciones, esto hace que el precio sea elevado.

Consulta el **calendario** para encontrar las mejores tarifas disponibles

**Habitación estándar**  
23 m<sup>2</sup> | Personaliza tu habitación

Alojamiento y desayuno gratis ¡Queda 1 habitación!  
Tarifa de oferta -12% dto. ~~169,00€~~ **149,00€** MÁS BARATO SELECCIONAR

**Habitación doble con parking incluido**  
23 m<sup>2</sup> | Personaliza tu habitación

Alojamiento y desayuno gratis ¡Queda 1 habitación!  
Tarifa de oferta -12% dto. ~~184,00€~~ **164,00€** MÁS BARATO SELECCIONAR

**VENTAJAS EXCLUSIVAS**

- Botella de agua de bienvenida
- Desayuno gratuito
- Early check-in y late check-out bajo disponibilidad

**TU RESERVA**  
Entrada 22 mar. 2018 | Salida 23 mar. 2018  
HABITACIONES (0) ADULTOS (2) NIÑOS (0)  
[Modificar reserva](#)

**Hotel Sevilla Macarena \*\*\*\***  
San Juan de Ribera, 2 - 4100g Sevilla España - (34) 954 375 800 - reservas@hotelsevillamacarena.com

Aviso legal - Protección de datos | Certificado de seguridad | Precio Mínimo Garantizado

### Imagen 4.1. Precio Habitación Hotusa

Fuente: Página web del Hotel Exe Sevilla Macarena

Seguidamente, podemos observar una habitación para las mismas fechas en el Hotel Meliá Lebreros, y como podemos ver el precio es bastante más económico, ofreciendo unas ventajas que no ofrece el Exe Sevilla Macarena para la misma fecha, en este caso, nos referimos a la posibilidad de cancelar de forma gratuita. Seguramente, este hecho se deba a una situación de overbooking para ese día. Ya que una habitación vacía en este caso, tendría más costes para el hotel que tener que desviar a su cliente a un hotel de la cadena asumiendo los gastos de diferencia.

MELIÁ LEBREROS | JUE, 22 MAR - VIE, 23 MAR

**HABITACIÓN PREMIUM CAMA MATRIMONIO**  
Diseñadas para hacerte sentir en un ambiente único, las habitaciones Premium de Meliá Lebreros se componen de numerosos detalles en los que el diseño y la tecnología se convierten en los protagonistas. Disfruta de cada momento en pareja gracias al equipo multimedia, las luces con intensidad y color regulables y otras amenidades exclusivas  
[Ver más](#)

**-37% ¡AHORA!**  
**CANCELACIÓN GRATIS**

DESDE ~~169,84€~~ **107€**  
Precio medio por noche/habitación  
Impuestos incluidos

SOLO ALOJAMIENTO	Pago online	No permite cancelación	-37% de descuento	169,84€	Precio total 107€	RESERVAR >
	Pago en hotel	Cancelación gratis			Precio total 115€	RESERVAR >
ALOJAMIENTO Y DESAYUNO	Pago online	No permite cancelación	-37% de descuento	212,70€	Precio total 134€	RESERVAR >
	Pago en hotel	Cancelación gratis			Precio total 144€	RESERVAR >

### Imagen 4.2. Precio habitación Meliá

Fuente: Página web del Hotel Meliá Lebreros

La siguiente consulta se realizó el 23 de abril de 2018. Y el rango de búsqueda esta vez fue de viernes 27 a sábado 28 de abril. Los resultados se ofrecen en las siguientes imágenes:

The screenshot displays two room options on the Hotel Exe Sevilla Macarena website. The first option is 'Habitación estándar' (18 m²) with a price of 116,10€ (discounted from 129,00€). The second option is 'Habitación doble o twin con vistas a la ciudad' (23 m²) with a price of 125,10€ (discounted from 139,00€). Both rooms include amenities like Wi-Fi, air conditioning, and a desk. A 'VENTAJAS EXCLUSIVAS' section lists benefits such as a welcome water bottle and free breakfast. A 'TU RESERVA' section shows the reservation dates (27-28 Apr 2018) and guest information (2 adults, 0 children).

Imagen 4.3. Precio Habitación Hotusa

Fuente: Página web del Hotel Exe Sevilla Macarena

The screenshot shows the Hotel Meliá Lebreros website interface. At the top, it displays 'MELIÁ LEBREROS' and the dates 'VIE, 27 ABR - SÁB, 28 ABR'. The main section features a room image with a '-35% ¡AHORA!' and 'CANCELACIÓN GRATIS' banner. The room is 'HABITACIÓN MELIA 2 CAMAS TWIN' (23 m²) with a price of 135€ (discounted from 207,69€). Below the room image, there are two pricing options: 'SOLO ALOJAMIENTO' for 135€ and 'ALOJAMIENTO Y DESAYUNO' for 164€. Both options include 'Pago en hotel', 'Cancelación gratis', and '-35% de descuento'. A 'RESERVAR' button is visible for each option.

Imagen 4.4. Precio habitación Meliá

Fuente: Página web del Hotel Meliá Lebreros

En esta nueva consulta de precios, podemos ver que al contrario que la última vez que lo consultamos, el precio de la habitación el hotel Meliá Lebreros es más alto que en el mismo tipo de habitación en el Exe Sevilla Macarena.



## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES

Al comenzar este trabajo teníamos la intención de utilizar indicadores (financieros, de explotación hotelera, de mercado, financieros y de otros tipos), antes y después de marzo de 2017 para poder extraer conclusiones sobre el impacto del cambio de gerencia en el hotel Exe Sevilla Macarena. Sin embargo, al comparar el objetivo inicial con la información de la que disponíamos, debimos descartar nuestro objetivo por demasiado ambicioso. Tuvimos que replantearnos los objetivos, por lo que asumimos que las limitaciones del trabajo son las limitaciones de información con la que hemos contado, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias.

No obstante, hemos obtenido conclusiones que consideramos muy relevantes.

#### 1) Sobre la industria hotelera en Sevilla.

Hemos podido comprobar la fortaleza de la demanda hotelera en la ciudad de Sevilla. Dicha demanda ha ido aumentando, tanto en número de viajeros, como en número de pernoctaciones. Y, aunque sigue existiendo una alta temporalidad, en el periodo de 2007 a la actualidad; el incremento del número de viajeros fue de un 66% y el de las pernoctaciones de un 82%; de forma acumulativa se traduce en un 5'2% para los viajeros y en un 6'2 % para las pernoctaciones.

Todo esto conlleva la consiguiente respuesta de la oferta. Sevilla busca turismo de calidad, ofreciendo casi 50 establecimientos de cuatro estrellas y 8 más de categoría superior. Incluso, según hemos podido saber por artículos de periódicos como El Diario de Sevilla, tiene previsto aumentar en los próximos años con la apertura de hasta 10 nuevos hoteles de 5 estrellas (Parejo, 2018) y ya se han abierto las puertas de hoteles como el de Eurostars Torre Sevilla de cinco estrellas y el Pinello Hotel Boutique, situado en una casa palacio del siglo XVI.

Con este panorama el hotel Exe, se encuentra en una posición estratégica que puede ser aprovechada por la nueva gerencia.

#### 2) Sobre la importancia de la determinación del precio en el sector hotelero.

Hemos comprobado que en la literatura económica, se considera que el precio no es sólo la mejor manera en la que los clientes nos valoran, en el sentido de que si están satisfechos con una oferta concreta están dispuestos a pagar un precio distinto al de la competencia; sino que, también es determinante en aspectos que trascienden las competencias del departamento de marketing de los hoteles, por ejemplo en la rentabilidad del sector.

Además hemos comprobado que en el caso del Hotel Exe Sevilla Macarena, uno de los determinantes en el precio medio es el grado de ocupación, a pesar de la poca información de la que disponíamos.

#### 3) Sobre Meliá y Hotusa.

Hemos comprobado que **Hotusa** tiene mejor rentabilidad económica y financiera que **Meliá**, en el periodo 2007 a 2017, que son los datos de los que se dispone en SABI. En cuanto a las cifras del endeudamiento, la situación de partida de **Meliá** es mucho mejor que la de **Hotusa**, aunque los últimos datos disponibles son muy similares y superan el 60%, que es la cifra de endeudamiento del sector.

En cuanto a otros aspectos vinculados al estilo de las gerencias en ambas cadenas hoteleras, hemos podido saber que **Hotusa** utiliza la política de overbooking, aunque

sólo en determinadas fechas en las que el grado de ocupación está muy próximo al 100%; y que la gestión de unidades funcionales es diferente a la realizada por **Meliá** en el hotel Exe Sevilla Macarena. Todo esto, gracias a fuentes de información próximas a la gerencia del hotel. Y, según estas mismas fuentes el cambio de gestión vivido en el Hotel Exe Sevilla Macarena, se ha traducido en una mejora en los resultados de los últimos ejercicios, mejorando los niveles de ocupación y precio medio.

El continuo crecimiento de **Hotusa** se hace más que evidente desde el momento de su creación. Ya que está en continua expansión geográfica, mediante la adquisición de hoteles como ha sido el caso del Exe Sevilla Macarena. En cuanto al grupo **Meliá**, ha vivido unos años con cierto declive, sin embargo, según artículos consultados en la sección de economía del diario ABC, el grupo hotelero incrementó su volumen de negocio hasta los 1.885 millones de euros en 2017, un 4,6% más respecto al ejercicio anterior aumentado también el ingreso medio por habitación disponible, que ha repuntado un 5,6% (Europa press, 2018).

#### 4) Sobre Exe Sevilla Macarena.

En líneas generales, podemos concluir con que es difícil gestionar un hotel con 331 habitaciones, el cual rara vez llegará al 100% de ocupación. No obstante, mediante la política de ventas de la cadena, el nivel de ocupación alcanza datos bastante elevados, un nivel tan alto de ocupación, conlleva una gran responsabilidad. Esta responsabilidad se traduce en transmitir al cliente un servicio de calidad y una atención personalizada. Esto a veces es complicado a causa del gran volumen de trabajo al que se enfrenta un hotel de estas características.

Finalmente, queremos señalar la buena disposición de los empleados del Hotel Exe Sevilla Macarena, que nos han proporcionado los datos y los ánimos para realizar este trabajo de investigación. Como una futura línea de investigación, nos gustaría poder tener datos con un horizonte temporal mayor que nos permita comparar con rigor la gerencia de este hotel con tanta tradición e historia bajo amas cadenas hoteleras **Meliá** y **Hotusa**.



## Bibliografía

- Amat, O., Campa, F (2011) *“Contabilidad, control de gestión y finanzas en Hoteles”* Editorial Profit.
- Arias Martín, C.; Caro Ruiz, J.Mª.; Márquez de la Plata y Cuevas, V.Mª.; Pajares Ruiz, A. (2004) *“Estadística básica con Excel”* Editorial @tresD SL.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2005) *LA Contabilidad de Gestión en las Empresas Hoteleras*. Contabilidad de Gestión, nº 30. Madrid.
- Casas Sánchez, J.M.; Martos Galvez, E.I.; Tejera Martín, I. (2011): *“Estadística aplicada al turismo”* Editorial universitaria Ramón Areces, Madrid.
- García Martín, V. (2011). *Contabilidad: Adaptada al Plan General de Contabilidad de 2008*. Pirámide.
- Martín Rojo, I. (2000) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid. Pirámide
- Martín Samper, R. y Moreno Rojas, J. (2014) *“Una aproximación holística a la determinación y gestión de los precios en las compañías hoteleras”* Revista Innovar, vol. 24, nº51, 45-60.
- Martorell, O. y Mullet, C. (2003). *Estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Parejo, J. (10 de ABRIL de 2018). Hoteles de cinco estrellas: un mercado al alza. *EL DIARIO DE SEVILLA*.
- Pérez Diez de los Rios, J.L. (2011) *“Análisis de estadístico de una variable”* Editorial @tresD SL
- Pérez Diez de los Rios, J.L. (2011) *“Análisis de estadístico de dos variables”* Editorial @tresD SL
- Rodríguez Ferrando, O., Grzabel Prusaczyk, V., y Noguez Tejera, L.(2012): "Determinación de Precios en la Industria de la Hotelería" Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, Edición Especial XII Congreso, abril 2012
- Vázquez Bermúdez, I., González Limón, M. (2010) *"Análisis DAFO del sector hotelero: el caso de los hoteles de la ciudad de Sevilla"* Nuevas perspectivas del turismo para la próxima década: III Jornadas de investigación en turismo (2010), 23-62.
- Otros recursos:**
- Hemeroteca del periódico ABC de Sevilla [hemeroteca.sevilla.abc.es](http://hemeroteca.sevilla.abc.es)
- Hemeroteca del periódico El Diario de Sevilla [www.diariodesevilla.es/buscador/](http://www.diariodesevilla.es/buscador/)
- Página web oficial de la Diputación provincial de Sevilla, consultada el 08/02/2018. [www.dipusevilla.es/municipios/datos-estadisticos/index.html?clave=41091&idlocalidad=41091](http://www.dipusevilla.es/municipios/datos-estadisticos/index.html?clave=41091&idlocalidad=41091)
- Página web de Fitur. [www.ifema.es/fitur\\_01/Prensa/NovedadesdeExpositor/INS\\_P\\_468175](http://www.ifema.es/fitur_01/Prensa/NovedadesdeExpositor/INS_P_468175)
- Página web de Hosteltur. [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com)
- Página web de Hotel Exe Sevilla Macarena [www.hotelsevillamacarena.com](http://www.hotelsevillamacarena.com)
- Página web de Hotusa [www.grupohotusa.com](http://www.grupohotusa.com)
- Página web oficial del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA). [www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/)
- Página web de Meliá Lebreros [www.melia.com](http://www.melia.com)
- Página web del Sistema de Análisis de Balances ibérico (SABI) [sabi.bvdinfo.com](http://sabi.bvdinfo.com)
- Veillard Pastor, I. (2016) *"Análisis económico financiero de la cadena hotelera Hoteles Santos"* Trabajo Fin de Master, Universitat Politècnica de Valencia [www.riunet.upv.es](http://www.riunet.upv.es)

## **Anexo I**

---

### **Normas que regulan los establecimientos hoteleros que tiene su actividad en Sevilla:**

Ley 13/2011, de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía BOJA nº 255.

Decreto 6/2000, de 17 de enero por el que se crea el Consejo Asesor en materia de Turismo para el estudio y elaboración de normas legales y disposiciones de carácter general.

Decreto 47/2004, de 10 de Febrero de 2004, de establecimientos hoteleros, BOJA nº 42.

Decreto 144-2003 que regula la inspección de turismo.

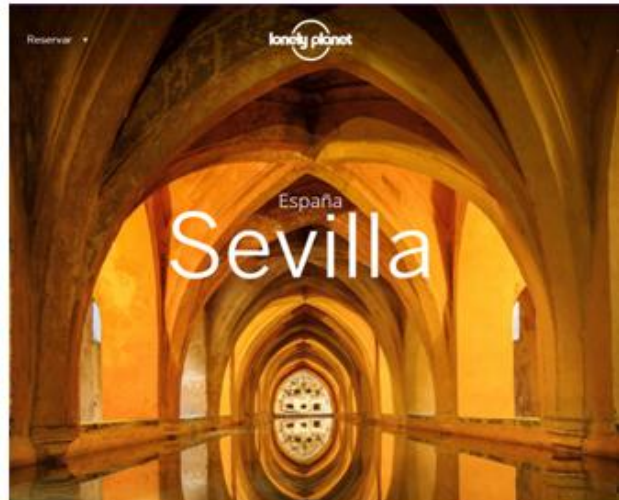
Orden de 27 de febrero 2004 por la que se delegan competencias en materia de establecimientos hoteleros.

Orden de 25 de abril 2005 aprueba las características y dimensiones de los distintivos de los establecimientos hoteleros.

Orden de 25 de abril 2005 por la que se aprueba el modelo normalizado de solicitud de inscripción de establecimientos hoteleros en el Registro de Turismo de Andalucía.

Orden de 16 de diciembre de 2013, por la que se modifican varios anexos del Decreto 47/2004, de 10 de febrero, de establecimientos hoteleros.

## Anexo II



Imágenes correspondientes las publicaciones de Lonely Planet, en sus versiones escritas y digital, proponiendo a Sevilla como primer destino mundial en el 2018.

<https://www.lonelyplanet.es/europa/espana/sevilla>



Anexo III

ABC, SABADO 1 DE DICIEMBRE DE 1973. EDICION DE ANDALUCIA, PAGINA 21.

SEVILLA AL DIA

Con las calefacciones levementes, a pesar de los consejos restrictivos, la ciudad ante de hecho y cabido a sus vecinos y visitantes. Para los aficionados de siempre la noticia del derribo en la Alameda es la superación de una etapa en la historia social de la vivienda. Para los ecobautistas del puente de Triana, su traslado a La Corchuela supondrá el paso de un interior en un ambiente mejor. Esperemos que no lleguen a las Navidades próximas en el mismo lugar que ahora los araja.

Los hoteleros no se amilanaron ante las pautas más o menos desfavorables en las sesiones conflictivas en el sector. Buenos preceps de ello ha sido la inauguración oficial de dos nuevos hoteles en el eje Osario-Macarena. De cuatro estrellas cada uno, apartan entre los dos 150 plazas.

Cuando el problema de la seguridad ciudadana en las grandes arbes se dispersa (y nunca mejor expresada la expresión), los sevillanos dispondremos a partir del lunes de dos nuevas remediaciones a la delincuencia urbana. Se trata de la puesta en servicio de las nuevas dependencias policíacas.

Con el anuncio de la futura construcción de un nuevo mercado municipal en el polígono de Subsistencia en Mercaderes y lo mejor se calman los malos odors y curas queramos de cierto malolidero que fantasma. Para terminar, y aprovechando cierta referencia sobre cuestiones, proporcionemos un mercado a los a la concepción de preservación de comidas vegetales en el hogar, que desde luego siempre se desarrolla con éxito en la ciudad.

Derribo del viejo edificio de la Policía Armada de la Alameda

A las nueve en punto de la mañana de ayer dieron comienzo los trabajos de derribo del viejo edificio del cuartel de la Policía Armada de la Alameda, últimamente convertido en refugio y que quedó desolado totalmente el pasado octubre por orden del ministro de la Vivienda, señor Utrera Molina, con motivo de su visita oficial a nuestra ciudad.

Presenciaron los trabajos el gobernador civil, señor Hellín Sol; alcalde, señor Ferrnández Rodríguez; delegado del Ministerio de la Vivienda, señor Calero Escobar, y secretario de Vivienda, señor Gabona Rodríguez, así como técnicos y personal de la empresa adjudicataria del derribo.

Los trabajos se iniciaron en la parte posterior del edificio por medio de palas excavadoras. Los mismos quedarán terminados en el plazo de cuarenta días, comenzándose seguidamente la construcción del nuevo mercado de abastos que se levantará en dicho solar y que será destinado para el actual mercado de la Feria, que desaparecerá definitivamente.

Por la Secretaría de Vivienda, siguiendo instrucciones del gobernador civil, se cursó un telegrama al ministro de la Vivienda, señor Utrera Molina, comunicándole que en cumplimiento de las órdenes dadas con motivo de su reciente visita a Sevilla, se ha llevado a cabo el traslado de las familias que habitaban dicho refugio a hermanas plaza del Príncipe Norie, así como los trabajos de demolición del antiguo cuartel sobre cuyo solar se alzará en fecha breve un magnífico mercado de abastos.

Asociación Provincial de Amas de Casa

Mujer sevillana, la unión hace la fuerza. La Asociación de Amas de Casa tiene unos objetivos concretos, y entre todos podemos mucho más. San Miguel, 8, segunda. Teléfono 224994.

**EMPRESA ELECTRONICA**  
de ámbito nacional precisa para su Línea Comercial de Aire Acondicionado  
**AGENTE DE VENTAS**  
para Zona de Andalucía Occidental

**SE REQUIERE:**  
- Cultura nivel Bachiller.  
- Experiencia en ventas.  
- Curso de conducir.  
- Residir en Sevilla.  
**SE CONSIDERA:**  
- Ingreso en plaza.  
- Comisiones independientes del sueldo.  
- Dietas y kilometraje.  
Escribir a: **EMERSON** dando referencias, señas y teléfono para concertar entrevista a

**Delegación EMERSON**  
Padre Damán, 12 - SEVILLA.  
(Telf. 12880.)

**VIAJES EN AUTOCAR**

LINEA SEVILLA-HUELVA

Salidas Sevilla	Salidas Huelva
6,30 horas	7,30 horas
8 " "	9 " "
11 " "	11 " "
13,20 " "	13 " "
15,20 " "	15 " "
18 " "	18 " "
21 " "	21 " "

Línea Sevilla-Huelva-Lérida, que la frontera de Ayamonte-Vila Real de San Antonio

Salida Sevilla	Llegada Sevilla
11 horas	13,30 horas

Línea de servicio directo desde SEVILLA a PILAS, VILLAMANRIQUE, HINOJOS, ESCACENA, PATERNA, BOLLULLOS DEL CONDADO, ROCIANA, ALMONTE.

Combinaciones de enlace para toda la provincia de Huelva  
**AUTOCAJES PARA EXCURSIONES**  
Empresa DANIAS, S. A.  
SEVILLA: calle Segura núm. 11.  
HUELVA: Avda. Portugal, 4.

**EMPRESA NAVIERA, SOLICITA JEFE DE MAQUINAS U OFICIAL MAQUINAS DE PRIMERA BUQUES MODERNOS**  
Navegaciones: cabotaje y gran cabotaje  
Un mes de vacaciones cada cinco meses  
Servicio embarque inmediato. Teddio Guirán, 2 - 2 (Bilbao). Telf. 412406

**VISITA DEL DIRECTOR GENERAL DE ACTIVIDADES Y EMPRESAS TURISTICAS**

Presidió la inauguración de los hoteles Macarena y Nuevo Lar

A mediados de ayer llegó a nuestra ciudad el director general de Empresas y Actividades Turísticas, don José Antonio López-Manríquez, quien fue recibido en el aeropuerto de San Pablo por el delegado provincial de Información y Turismo, señor Corredora Casares, y personal de dicha delegación en Sevilla.

Por la tarde, el señor López Manríquez presidió los actos de la inauguración oficial del hotel Macarena y hotel Nuevo Lar, acompañado del gobernador civil de la provincia y de las restantes autoridades sevillanas.

El hotel Macarena fue bendecido por el obispo de la diócesis, y en el curso del acto hablaron el señor Aguirre Alzola, en nombre de la empresa, y el director del establecimiento, señor Franco. A continuación hizo uso de la palabra el director general, quien recogió las experiencias que se le habían hecho y afirmó su propósito de prestar la mayor atención al turismo turístico en nuestra ciudad. Finalmente fue servida una cena.

En el acto inaugural del hotel Nuevo Lar, bendecido igualmente por el cura párroco, pronunciaron discursos el director general de Empresas y Actividades Turísticas y el director gerente de la empresa, señor Magno Gilbert, quienes se refirieron a la significación del acto que se celebraba. Un cóctel cerró la ceremonia inaugural.

El hotel Macarena es de cuatro estrellas y cuenta con más de trescientas habitaciones, que representan unas seducidas plazas hoteleras. Se trata de un edificio de cinco plantas de cincos sabor sevillano, en el que se ubican salones para congresos, bares y cafeterías, piscinas, saunas, peluquerías de señoras y de caballeros, departamentos sociales y otros servicios. Ha supuesto una inversión de unos trescientos millones de pesetas, con capital totalmente sevillano.

El hotel Nuevo Lar, igualmente de cuatro estrellas y radicado en la zona de la Puerta de Osario, es un edificio de cinco plantas y cuenta con ciento treinta y nueve habitaciones y unas docenas de cuartos (como dormitorios, bar, cafeteria, garaje, sala de fiestas y otros servicios).

Hoy, a las once de la mañana, el director general se reunió en la Delegación Provincial de Sindicatos con la Comisión Permanente de la Unión de Empresarios del Sindicato Provincial de Hostelería, a la que asistirán el presidente y vicepresidente de la Unión de Trabajadores y Técnicos del mismo Sindicato, así como el delegado provincial de Información y Turismo. En dicha reunión se estudiarán los diversos aspectos económicos y sociales que inciden en el sector.

Corte del suministro de agua

Con objeto de llevar a cabo los trabajos de conexión de la arteria de 100 milímetros en avenida Sánchez-Piñolán con la red de 150 milímetros en la Segunda Ronda, se llevará a cabo entre las nueve de la noche de hoy sábado y las cinco de la tarde de mañana domingo el corte de suministro en el sector correspondiente entre la parte posterior del Hospital y cementerio, y de otro lado, entre las avenidas de Sánchez-Piñolán y Miraflores, que carecerán de suministro durante el dicho período de tiempo.

El resto de la ciudad no sufrirá alteración en el normal abastecimiento de agua.

abc sevilla (sevilla) - 01/12/1973, página 21  
Copyright (c) 1973 ABC S.A., Madrid, 2009. Queda prohibida la reproducción, distribución, puesta a disposición, comunicación pública y utilización, total o parcial, de los contenidos de esta web, en cualquier forma o modalidad, sin previa, expresa y escrita autorización, incluyendo, en particular, su mera reproducción y/o puesta a disposición como resúmenes, reseñas o trabajos de prensa con fines comerciales o diversos o de información turística, o la que se realicen mediante cualquier otro medio de comunicación electrónica o informático.

ABC. (1 de diciembre de 1973). Visita del Director General de Actividades y Empresas Turísticas. ABC de Sevilla, pág. 51.