

**Título** Cinco estrellas que no siempre brillan igual. El modelo de negocio de los hoteles lujosos

---

**Tipo de Producto** Ponencia Completa

---

**Autores** Gilabert, Manuel

---

## Código del Proyecto y Título del Proyecto

---

D15A01 - Herramientas de gestión cuantitativas en pequeñas empresas de alojamiento de la costa argentina y su relación con la calidad del servicio brindado

## Responsable del Proyecto

---

Gilabert, Manuel

---

## Línea

---

Contable Tributaria

---

## Área Temática

---

Administración

---

## Fecha

---

Diciembre 2014

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

**UADE** 

# **Cinco estrellas que no siempre brillan igual. El modelo de negocio de los hoteles lujosos.**

---

**Doctorado en Administración de Empresas**

Pontificia Universidad Católica Santa María de los Buenos Aires

Cátedra de Administración Avanzada

Docente: Dr. Horacio Melendez

Doctorando: Manuel Gilabert

Diciembre de 2014

## **Resumen Ejecutivo**

En la literatura de ciencias de la administración es habitual encontrar el concepto de modelo de negocio o Business Model. Si bien el concepto admite varias acepciones los autores coincidirán en que lo que puede funcionar claramente en los libros no siempre se corresponde en la práctica.

En este trabajo analizamos los modelos de negocio de tres grandes y reconocidas cadenas hoteleras, Hilton, Marriott y Sharewood, así como los resultados que cada una alcanzó, a fin de medir la eficiencia de los mismos.

Para realizar este trabajo recurrimos a las memorias anuales y estados financieros de las tres empresas, así como a la información declarada en sus páginas institucionales.

Como resultado pudimos extraer los elementos principales de cada modelo de negocio y resaltar cuál ha sido más redituable en términos financieros y operativos.

*Palabras clave: modelo de negocio, cadenas hoteleras, eficiencia*

## Introducción

El concepto de business model (BM) o modelo de negocio es ampliamente utilizado en la bibliografía sobre administración empresarial.

Por ejemplo, Amit y Zott (2001) establecen que “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”

Por su parte, Chesbrough and Rosenbloom (2001) destacan que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Shafer, Smith y Linder (2005), después de analizar distintas definiciones existentes, determinan cuatro grandes elementos de los BM: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

Según Melendez (2014), un modelo de negocio es la forma en que una organización expresa en forma operativa un concepto de negocio para proceder a la creación, entrega y captura de valor.

Sin embargo, aclara Ricart (2009), "el analista o el observador externo, difícilmente puede observar y explicar todo el modelo de negocio. Debe seleccionar un conjunto de elecciones que crea son especialmente críticas para la organización. En particular parece relevante identificar elecciones que contribuyen a explicar cómo la organización crea y captura valor."

Para comprender esas elecciones es necesario establecer un concepto de valor, o más específicamente, de propuesta de valor. A tal efecto Barnes, Blake y Pinder (2009) explican que una propuesta de valor comienza por tener en claro el mercado (clientes a los que se apunta) y se conforma de un offering (el producto o mezcla que se ofrece) para el cual se debe tener idea clara de los beneficios que posee, y de cómo se diferencia de las mejores alternativas. Por otra parte se deben tener pruebas de la credibilidad de ese offering y experiencias acerca de la percepción del consumidor sobre la distancia entre lo que es para él costo y los beneficios que recibe.

Hecha esta introducción conceptual, en este trabajo nos proponemos analizar los modelos de negocio de tres de las más grandes cadenas hoteleras del mundo, a saber: Starwood, Hilton y Marriott. Es normal asimilar estas marcas a conceptos de "lujo", "5 estrellas", "all inclusive". Sin embargo, a pesar de compartir rasgos comunes, los modelos de negocio de las tres empresas son diferentes. Pasemos a analizar cada caso.

Para realizar este trabajo recurrimos a las memorias anuales y estados financieros de las tres empresas, así como a sus páginas institucionales.

## Starwood

Esta empresa se autodefine en su memoria anual de la siguiente manera: "somos una de las mayores compañías hoteleras y de ocio en el mundo, con 1.175 propiedades proporcionando aproximadamente 346.800 habitaciones en casi 100 países y 181.400 empleados bajo nuestra gestión. Esto incluye propiedades que nos pertenecen, propiedades administradas, complejos de propiedad vacacional y oficinas corporativas." (Starwood Annual Report, 2013)



starwood  
Hotels and  
Resorts

Se enfoca en la operación global cadenas de hoteles, principalmente en segmentos de lujo y alta gama de la industria de alojamiento. A continuación se muestran los datos de tipos de propiedades y ubicación que posee la empresa, extraídos de los estados financieros de la empresa.

	<u>Number of Properties</u>	<u>Rooms</u>
Managed and unconsolidated joint venture hotels . . . . .	563	189,900
Franchised hotels . . . . .	551	133,400
Owned hotels <sup>(a)</sup> . . . . .	47	15,900
Vacation ownership resorts and stand-alone properties . . . . .	14	7,600
<b>Total properties . . . . .</b>	<b><u>1,175</u></b>	<b><u>346,800</u></b>
	<u>Number of Properties</u>	<u>Rooms</u>
North America (and Caribbean) . . . . .	590	182,700
Latin America (and Mexico) . . . . .	79	17,300
<b>Americas . . . . .</b>	<b>669</b>	<b>200,000</b>
Europe . . . . .	158	38,100
Africa and the Middle East . . . . .	85	22,800
<b>Europe, Africa and the Middle East . . . . .</b>	<b>243</b>	<b>60,900</b>
Greater China . . . . .	130	48,300
Rest of Asia . . . . .	133	37,600
<b>Asia Pacific . . . . .</b>	<b>263</b>	<b>85,900</b>
<b>Total properties . . . . .</b>	<b><u>1,175</u></b>	<b><u>346,800</u></b>

Tabla 1- Sharewood: Propiedades y distribución . Fuente: Sharewood FY13 Annual Report

Se puede apreciar que, aún gestionando casi 1200 hoteles, la política elegida es de baja inversión en propiedades, siendo la compañía tan sólo dueña del 4% de los hoteles que manejan. El resto son franquiciados o gerenciados conjuntamente. Vale destacar que las franquicias generan el 33% de las ventas de las compañía. Si bien el rumbo indicado por el directorio está tendiendo a la diversificación global, al momento sigue concentrando su oferta geográficamente en Norteamérica (53%) seguido por Asia (25%) y el resto del mundo.

En cuanto a estrategias de marketing, podemos ver en la siguiente tabla que su *branding portfolio* se conforma por unas 9 marcas principales, todas en segmentos de alta gama y lujo. Entre ellas se destaca, por cantidad de hoteles y habitaciones, la marca "Sheraton".

<u>Brand</u>	<u>Segment</u>	<u>Hotels</u>	<u>Rooms</u>
St. Regis	Luxury	31	6.700
Luxury Collection	Luxury	85	17.000
W	luxury & UpperScale	45	13.000
Westin	luxury & UpperScale	198	75.700
Le Méridien	luxury & UpperScale	95	25.800
Sheraton	luxury & UpperScale	432	152.700
Four Points	upper scale	181	32.400
Aloft	upscale	79	13.300
Element	upscale	11	1.800
Independent / Other (a)	-	18	8.400
		<b>1.175</b>	<b>346.800</b>

Tabla 2- Sharewood: propiedades por segmento. Fuente: Sharewood FY13 Annual Report

## Hilton

Esta empresa sostiene que en la industria de la hospitalidad, la escala y la diversificación son claves. En 2013 Hilton alcanzó 4115 propiedades (678.000 habitaciones), a lo largo de 91 países.

Si bien la empresa expresa tener un modelo de poca inversión en propiedades, como Sharewood, es propietaria de hoteles que representan casi el 10% de sus habitaciones. No obstante, Hilton genera por franquicias el 51% de sus ventas.

En cuanto a estrategias de marketing, podemos ver en la siguiente tabla que posee 10 principales marcas, siendo aquellas que agrupan más cantidad de habitaciones "Hilton" (29%) y "Hampton"(28%). Vale destacar que esta última marca corresponde a un segmento de clase media-alta y no de lujo. En efecto, algunos de los hoteles Hampton son de tres y cuatro estrellas.

En la siguiente tabla se pueden ver las diferentes ofertas de la compañía con sus características, grado de diversificación geográfica y competidores seleccionados. Vale destacar que sólo la marca Hilton está en 80 países. Los más lujosos sólo están en unas 15 regiones, y cuatro de las 10 marcas sólo están en 5 o menos territorios.













Brand <sup>(1)</sup>	Segment	Countries/ Territories	Hotels	Rooms	Percentage of Total Rooms	Selected Competitors <sup>(2)</sup>
	Luxury	10	24	10,529	1.6%	Ritz Carlton, Four Seasons, Peninsula, St. Regis, Mandarin Oriental
	Luxury	17	23	7,877	1.2%	Park Hyatt, Sofitel, Intercontinental, JW Marriott, Fairmont
	Upper Upscale	80	554	196,670	29.0%	Marriott, Sheraton, Hyatt, Radisson Blu, Renaissance, Westin, Sofitel, Swissotel, Mövenpick
	Upscale	32	371	93,054	13.7%	Sheraton, Marriott, Crowne Plaza, Wyndham, Radisson, Moevenpick, Hotel Nikko, Holiday Inn, Renaissance
	Upper Upscale	5	215	51,367	7.6%	Renaissance, Sheraton, Hyatt, Residence Inn by Marriott
	Upscale	19	581	79,878	11.8%	Courtyard by Marriott, Holiday Inn, Hyatt Place, Novotel, Aloft, Four Points by Sheraton
	Upper Midscale	15	1,937	190,635	28.1%	Fairfield Inn by Marriott, Holiday Inn Express, Comfort Inn, Quality Inn, La Quinta Inns, Wyngate by Wyndham
	Upscale	3	333	36,778	5.4%	Residence Inn by Marriott, Hyatt House, Staybridge Suites, Candlewood Suites
	Upper Midscale	2	27	2,928	0.4%	Candlewood Suites, AmericInn, Towne Place Suites
	Timeshare	3	42	6,547	1.0%	Marriott Vacation Club, Starwood Vacation Ownership, Hyatt Residence, Wyndham

Tabla 3- Hilton: Propiedades por segmento y distribución. Fuente: Hilton FY13 Annual Report

## Marriott

Esta empresa se autodefine en su página web institucional ([www.espanol.marriott.com](http://www.espanol.marriott.com)) de la siguiente manera: "Marriott International, Inc. es una empresa hotelera líder en el sector con más de 3.800 propiedades y 19 marcas de hoteles, y se ha asociado a más de 3.800 hoteles franquiciados y gestionados en todo el mundo."

La ubicación de sus hoteles se distribuye en 70 países y



posee cuatro segmentos de negocio: "North American Full-Service", "North American Limited-Service", "International", y "Luxury". Sin embargo, el 77% de sus habitaciones se concentra en Norteamérica, en particular en el segmento de servicios limitados.

Al igual que las cadenas antes analizadas, Marriott también tiene un modelo de poca inversión en propiedades. Según sus estados financieros, sólo el 3% de sus habitaciones corresponde a hoteles que son propiedad de la empresa, mientras que un 55% corresponde a franquicias y un 42% a hoteles que la compañía maneja sin tener la propiedad. }

A diferencia de Hilton y Sharewood, Marriott posee 19 marcas en su portfolio, duplicando a sus competidores. Las más sobresalientes en cantidad de habitaciones son "Marriott Hotels" en el segmento full-service, "Courtyard" en el segmento de limited-service, tanto para EEUU como para el resto del mundo.

	Properties			Rooms		
	U.S.	Non-U.S.	Total	U.S.	Non-U.S.	Total
<b>North American Full-Service Segment <sup>(1)</sup></b>						
Marriott Hotels	312	15	327	123,296	5,355	128,651
Marriott Conference Centers	10	—	10	2,915	—	2,915
JW Marriott	22	1	23	12,649	221	12,870
Renaissance Hotels	74	2	76	26,840	790	27,630
Renaissance ClubSport	2	—	2	349	—	349
Gaylord Hotels	5	—	5	8,098	—	8,098
Autograph Collection	32	—	32	8,410	—	8,410
	457	18	475	182,557	6,366	188,923
<b>North American Limited-Service Segment <sup>(1)</sup></b>						
Courtyard	836	21	857	117,693	3,835	121,528
Fairfield Inn & Suites	691	14	705	62,921	1,562	64,483
SpringHill Suites	306	2	308	35,888	299	36,187
Residence Inn	629	20	649	76,056	2,928	78,984
TownePlace Suites	222	2	224	22,039	278	22,317
	2,684	59	2,743	314,597	8,902	323,499
<b>International Segment <sup>(1)</sup></b>						
Marriott Hotels	—	159	159	—	45,858	45,858
JW Marriott	—	40	40	—	14,607	14,607
Renaissance Hotels	—	75	75	—	23,921	23,921
Autograph Collection	—	19	19	—	2,705	2,705
Courtyard	—	96	96	—	19,021	19,021
Fairfield Inn & Suites	—	3	3	—	482	482
Residence Inn	—	4	4	—	421	421
Marriott Executive Apartments	—	27	27	—	4,295	4,295
	—	423	423	—	111,310	111,310
<b>Luxury Segment</b>						
The Ritz-Carlton	37	47	84	11,040	13,950	24,990
Bulgari Hotels & Resorts	—	3	3	—	202	202
EDITION	—	2	2	—	251	251
The Ritz-Carlton Residential <sup>(2)</sup>	30	10	40	3,598	630	4,228
The Ritz-Carlton Serviced Apartments	—	4	4	—	579	579
	67	66	133	14,638	15,612	30,250
<b>Unconsolidated Joint Ventures</b>						
Autograph Collection	—	5	5	—	348	348
AC Hotels by Marriott	—	75	75	—	8,491	8,491
	—	80	80	—	8,839	8,839
<b>Timeshare <sup>(3)</sup></b>	47	15	62	10,506	2,296	12,802
<b>Total</b>	<b>3,255</b>	<b>661</b>	<b>3,916</b>	<b>522,298</b>	<b>153,325</b>	<b>675,623</b>



Tabla 4- Hilton: Propiedades por segmento y distribución. Fuente: Marriott FY13 Annual Report

## Comparación de las cadenas

Como fuimos describiendo, las tres empresas presentan diferencias estratégicas aunque manteniendo elementos en común. Sin embargo, los modelos de negocio prueban su eficiencia en la práctica más que en los libros. A continuación presentamos cuadros comparativos de algunos elementos del modelo de negocio que consideramos claves entre las tres empresas.

FY2013	STARWOOD	HILTON	MARRIOT
Segmento más trabajado	Luxury & Upper Scale	Upper & Mid Scale	Upper & Mid Scale
Cantidad de marcas	9	10	19
Cantidad de habitaciones	346.000	678.000	675.000
% Franquiado	38%	69%	55%
% concentración en EEUU	53%	76%	77%
Presencia en países (cantidad)	100	91	70
Tasa de ocupación 2013	73%	73%	71%
REVPAR (ingresos por habitación disponible)	105-160 (USD/noche)	95-145 (USD/noche)	70-140 (USD/noche)

Tabla 5- Variables clave comparadas entre las tres empresas

Asimismo, para ver la eficiencia de cada modelo podemos acudir a su información contable:

FY2013	STARWOOD	%	HILTON	%	MARRIOT	%
<b>REVENUE</b>	<b>6.115.000</b>	<b>100%</b>	<b>9.735.000</b>	<b>100%</b>	<b>12.784.000</b>	<b>100%</b>
GROSS PROFIT	4.191.000	69%	5.858.000	60%	1.714.000	13%
EBITDA	928.000	15%	1.318.000	11%	1.017.000	8%
<b>NET INCOME</b>	<b>635.000</b>	<b>10%</b>	<b>415.000</b>	<b>4%</b>	<b>626.000</b>	<b>5%</b>
CURRENT ASSETS	1.996.000	23%	2.383.000	9%	1.903.000	28%
N CURRENT ASSETS	6.766.000	77%	24.179.000	91%	4.891.000	72%
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>8.762.000</b>	<b>100%</b>	<b>26.562.000</b>	<b>100%</b>	<b>6.794.000</b>	<b>100%</b>
CURRENT LIABILITIES	1.924.000	36%	2.142.000	10%	2.675.000	33%
N CURRENT LIABILITIES	3.478.000	64%	20.057.000	90%	5.534.000	67%
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>5.402.000</b>	<b>100%</b>	<b>22.199.000</b>	<b>100%</b>	<b>8.209.000</b>	<b>100%</b>
<b>EQUITY</b>	<b>3.360.000</b>		<b>4.363.000</b>		<b>-1.415.000</b>	

Tabla 6- Información contable comparada FY2013 (en miles de USD)

La información contable refleja los resultados económicos y financieros de los modelos de negocio utilizados por las empresas. De este modo, un analista podría preguntarse cuál de las empresas tiene mejor desempeño. En primera instancia, Hilton parece la más grande, por tener 26.000 millones de USD en activos, tres y cuatro veces más que sus competidores (esto se corresponde con su mayor tasa de hoteles propios). Sin embargo, en ventas la balanza se inclina en favor de la cadena Marriott (12.784 millones). Pero en cuanto a márgenes, el líder es Starwood, quien alcanza un margen neto que duplica a sus competidores.

Para comprender aún más profundamente estas diferencias podemos recurrir a indicadores financieros como el ROE (Return on Equity) y sus componentes.

FY2013	STARWOOD	HILTON	MARRIOT
ROE	19%	10%	-44%
ROA	11%	5%	15%
MARGEN	15%	11%	8%
ROTACION	0,70	0,37	1,88
EF Fiscal	59%	43%	57%
ENDEUDAMIENTO	2	5	6*
Tasa de financiación promedio	2%	3%	1%

Tabla 7- Ratios financieros comparados FY2013

Puede apreciarse que la empresa que posee mejor retorno para los inversores es Starwood, principalmente por el margen que genera (segmento lujo), y es a su vez la menos endeudada. En segundo lugar se ubica Hilton, quien a pesar de tener un rendimiento de activos comparativamente bajo (la mitad y la tercera parte de sus competidores), saca provecho de su alto endeudamiento a tasa promedio baja para impulsar la rentabilidad para los inversores. Finalmente el caso de Marriott muestra una rentabilidad negativa, pero la misma se debe a un patrimonio neto negativo en el cual cayó la empresa hace unos años. No obstante, podemos ver que el modelo es bueno ya que posee una buena gestión de sus activos, impulsada sobre todo por una alta rotación (coincidente con su target seleccionado medio-alto) aunque con menores márgenes.

## Conclusión

Al concluir este trabajo podemos ver que, a pesar de tratarse de empresas aparentemente similares, los modelos de negocio son diferentes en aspectos claves.

Sharewood se enfoca en el segmento de lujo y en la internacionalización, con menos cantidad de habitaciones y mejores ingresos por habitación disponible. Hilton comparativamente apuesta a manejar mayor porcentaje de habitaciones propias y mayor sistema de franquicia que sus competidores, en segmentos que van de media a alta gama, y con alta concentración en EEUU. Marriott también se enfoca en EEUU, pero apuntando a un segmento más bajo que sus competidores, mayor variedad de marcas y menores ingresos por habitación disponible.

Cuando analizamos los resultados de cada cadena, vemos que Sharewood utilizó el modelo que implicó la mejor opción para los inversionistas, generando un excelente ROE, impulsado por un alto margen sobre venta. Por su parte, Hilton ocupó el segundo lugar, no tanto por la gestión de sus activos, sino por la de sus pasivos, con los cuales apalancó su rentabilidad. Finalmente, el modelo de Marriott tuvo la mejor rentabilidad de activos, apalancada por su alta rotación (elevadas ventas con poca inversión). Sin embargo, sus ingresos no resultaron distribuibles a un inversor ya que a fin de 2013 estaba recién recuperándose de una crisis que la llevó a tener patrimonio neto negativo.

Vemos que los tres modelos de negocio resultaron buenos en términos de resultados, aunque no necesariamente iguales. Vale aclarar también que los tres resultan modelos sólidos, lo cual se demuestra en el hecho de que son replicables (altas tasas de franquicias).

Finalmente, esperamos humildemente que este trabajo motive el análisis de la eficiencia otros modelos de negocio en la industria de la hospitalidad y otros sectores.

## **Referencias**

- Amit R, Zott C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal* 22: 493-520.
- Barnes, Blake y Pinder (2009). *Creating and Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit*. Kogan Page Publishers.
- Chesbrough H, Rosenbloom RS. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change* 11: 529-555.
- Hilton (10/10/2014). Página institucional. [on line] Disponible en: <http://www3.hilton.com/en/about/index.html>
- Hilton (2013) Annual Report.
- Marriott (11/10/2014). Página institucional. [on line] Disponible en: <http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
- Marriott (2013) Annual Report.
- Melendez (2014). Notas de clase. Cátedra de administración avanzada.
- Ricart, JE. 2009. Business model: The missing Link in Strategic management. *Universia Business Review* 23: 13-25
- Shafer SM, Smith HJ, Linder JC. 2005. The power of business models. *Business horizons* 48: 199-207.
- Starwood (10/10/2014). Página institucional. [on line] Disponible en: <http://www.starwoodhotels.com/corporate/investor.html>
- Starwood(2013) Annual Report.