



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

**Memoria del Trabajo de Fin de Grado**

# Los contratos en el sector turístico entre tour operadores y hoteleros

Jaume Vicens Garcia

**Grado en Administración de Empresas**

Año académico 2019-20

DNI del alumno: 78220856-H

Trabajo tutelado por Lluís Bru Martínez  
Departamento de Economía y Empresa

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo:

Intermediación de la industria turística, contrato de reserva hotelera, tour operador, Agencia de Viaje Online, Central Reservation System,

## INDICE

<b>1. RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
2.1. Objeto del trabajo .....	4
2.2. Metodología utilizada .....	5
<b>3. SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA</b> .....	<b>5</b>
3.1. Principales compañías hoteleras españolas .....	7
3.2. El ciclo de la contratación .....	7
3.3. El poder de negociación .....	8
<b>4. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL</b> .....	<b>10</b>
4.1. Historia .....	10
4.2. División de la marca .....	10
4.3. Capacidad de Meliá .....	11
<b>5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INTERMEDIACIÓN</b> .....	<b>12</b>
5.1. Importancia del CRS en la gestión de reservas .....	13
5.2. Estructuras de intermediación en Meliá .....	15
5.3. Meliá Rewards. Fomentar la desintermediación .....	17
<b>6. TIPOS DE CONTRATOS TURÍSTICOS</b> .....	<b>18</b>
6.1. Contratos en función de la obligatoriedad.....	18
6.2. Contratos en función de las tarifas aplicadas.....	20
6.3. Paridad de precios.....	21
<b>7. EVOLUCIÓN DE LOS CONTRATOS EN EL SECTOR TURÍSTICO</b> .....	<b>22</b>
7.1. Estructura de los contratos turísticos con tour operadores.....	22
7.2. Contratos con las agencias de viajes <i>online</i> .....	24
<b>8. DISCUSIÓN DE CONTRATOS TURÍSTICOS REALES</b> .....	<b>25</b>
8.1.1. Claves del contrato 1 .....	25
8.1.2. Claves del contrato 2 .....	27
8.2. Diferencias entre los contratos con tour operadores y OTAS.....	28
<b>9. SIMULACIÓN DE UN CONTRATO</b> .....	<b>29</b>
<b>10. ROL DE LA ECOTASA EN RESERVAS INDIRECTAS</b> .....	<b>31</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>32</b>
<b>12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>34</b>
<b>13. ANNEXO</b> .....	<b>36</b>

## 1. RESUMEN

El sector económico del turismo es uno de los más importantes en España y, en particular, en las Islas Baleares, donde importantes cadenas hoteleras de gran renombre mundial tienen sus oficinas centrales.

El presente trabajo analiza las relaciones contractuales entre Meliá Hotels, la principal de las cadenas hoteleras de baleares, y los intermediarios que garantizan un porcentaje sustancial de las reservas de habitaciones en sus hoteles.

La actividad intermediaria ha evolucionado en los últimos veinte años, aproximadamente, con la presencia de las agencias de viajes *online* (OTAS). La comunicación entre el hotel y el intermediario se canaliza a través de los contratos de reserva de habitaciones. En el trabajo veremos las diferencias entre los contratos con OTAS, caracterizados por ser mucho más virtuales y directos, y los contratos con tour operadores, donde se mantiene cláusulas más tradicionales como las de *release* y *allotment*, entre otras.

Se estudiarán contratos reales entre Meliá y empresas intermediarias para analizar sus principales aspectos económicos. Estos podrán ser *forward*, si son contratos con garantía de uso de la habitación, o de opción. Además, el margen del intermediario podrá obtenerse aplicando un porcentaje sobre el precio final o un descuento sobre la tarifa contractual.

ABSTRACT: Tourism is one of the most important economic sectors in Spain, and in particular in the Balearic Islands, where important hotel chains with hotels around the world have their headquarters.

This project analyzes the relationships of the most important Balearic hotel chain, Meliá Hotels, with the agencies and intermediaries that represent a significant percentage of its room bookings.

The intermediate situation has evolved with the presence of online travel agencies (OTAS). The communication between the hotel and the intermediary for booking hotel rooms is channeled through the hotel reservation contract, which establishes all contractual variables. However, a distinction has to be made between contracts with OTAS, characterized by being much more virtual and direct, and contracts with tour operators, which are those where more traditional contractual clauses such as *release*, *allotment* do remain.

We analyze real hotel reservation contracts, and detail its main economics aspects. These contracts can be *forward*, if they are contracts which guarantee the use of the room, or feature an option. In addition, the intermediary margin can be obtained by applying a percentage on the final price or a discount on the contractual rate.

## **2. INTRODUCCIÓN**

La importancia del turismo en el territorio español es más que evidente. En especial, las Islas Baleares dependen enormemente de la presencia del turismo para el desarrollo adecuado de la economía.

A día de hoy, la intermediación turística sigue siendo uno de los pilares más importantes para el sostenimiento del sector hotelero, ya que estos intermediarios son los responsables de un porcentaje muy importante de la ocupación.

Actualmente, consecuencia de la aparición del canal *online*, se ha producido una disrupción de la estructura de intermediación más tradicional. Por ello, es necesario hacer hincapié en los tipos contratos turísticos que las empresas del sector negocian con los distintos intermediarios, distinguiendo también cuál ha sido la evolución de las empresas existentes en el sector. El avance de la tecnología provoca que sea necesario estudiar los cambios en la gestión de las reservas, para entender las plataformas utilizadas y cómo influye en cada paso de la cadena que llega al cliente final.

Gracias a los contratos turísticos, se pueden observar cuál es realmente la modalidad de negocio que se lleva hoy en día y, en consecuencia, analizar las estrategias que llevan a cabo los hoteleros para optimizar las ocupaciones de las habitaciones.

En cuanto a todo lo comentado, en el presente trabajo se va a contextualizar el sector turístico en España en general y la compañía Meliá Hotels International en particular. Además, se va a describir la situación actual de la intermediación, las empresas que están presentes y las plataformas que más influyen en el proceso.

El contenido más importante del trabajo es el desglose de la estructura de los contratos turísticos con tour operadores y con agencias de viajes *online* (OTAS), siendo éstas últimas empresas punteras del sector. Para ello, también se analizarán ejemplos reales de este tipo de contratos.

### **2.1. Objeto del trabajo**

El objetivo principal del presente trabajo se divide en dos:

- El primero es clasificar los tipos de contratos en función de la obligación por parte del intermediario en ocupar las habitaciones, hecho que ayudará a conocer si es un contrato *forward* u opción, y clasificar en función de las tarifas aplicadas, pudiendo entender cómo varían las tarifas para extraer el margen del intermediario.

- El segundo es conocer las principales variables que hay en los contratos turísticos, normalmente con tour operadores. Además, es necesario contextualizar la negociación con agencias de viajes *online* y, en ambos casos, conocer la estructura del contrato y las plataformas con las que se gestionan las reservas que se reciben.

A partir de todo lo comentado, un objetivo secundario que repercute enormemente sobre el desarrollo del objetivo principal, es conocer la situación actual de la intermediación, focalizando en las empresas punteras que están operando en el mercado junto con las estructuras que se pueden hallar en una reserva con intermediarios. En consecuencia, será importante analizar el nivel de dependencia de los hoteleros ante intermediarios, ya sean tour operadores o agencias de viajes *online*, y cuáles son las principales causas.

## **2.2. Metodología utilizada**

En el desarrollo del presente trabajo se va a llevar a cabo el estudio de un caso, es decir, un análisis específico de un tema concreto. En esta ocasión, se va a llevar a cabo un análisis del contenido de los contratos turísticos y, en particular, relacionarlo con la estrategia que puede seguir la compañía hotelera Meliá. De esta manera, el estudio permite conocer todas las variables que influyen en los contratos turísticos y cómo afecta a los intermediarios y al propio hotelero.

Las fuentes secundarias de información más utilizadas son las formales, como artículos científicos y de prensa, documentos académicos y webs corporativas de empresas de la industria turística. Por otra parte, la fuente de información principal y más importante proviene de una entrevista de una especialista del sector hotelero y de la propia experiencia laboral en una compañía hotelera de menores dimensiones. A raíz de las fuentes utilizadas, es una investigación con características cualitativas, aunque con rasgos cuantitativos debido a la simulación de contratos turísticos y los efectos de variables numéricas en los contratos. Es importante añadir para este estudio se han utilizado documentos reales representativos.

## **3. SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA**

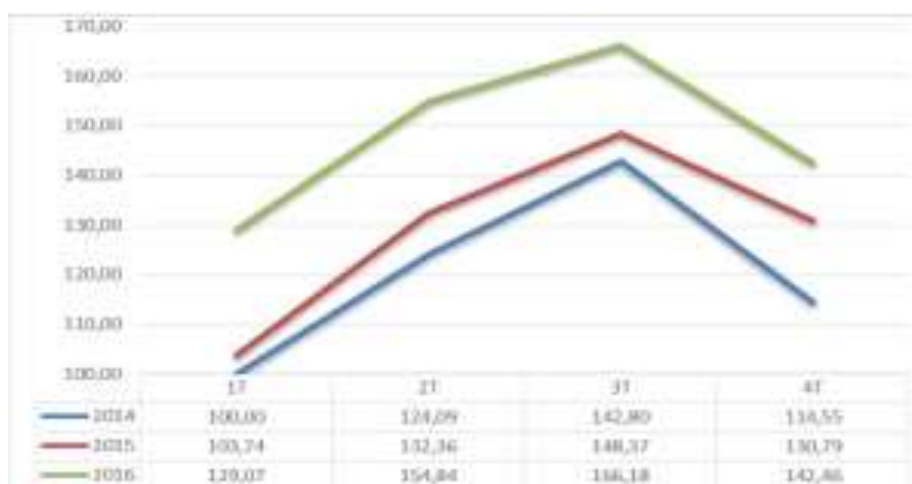
El turismo es uno de los sectores más importantes para el fomento y crecimiento de la economía del país, es más, según el periódico *El país* (Molina, 2019) es uno de los sectores que más crece progresivamente. De hecho, en el año 2018 llegó a aportar al PIB español más de 12% del total, traducido en más de 148 mil millones de euros.

Entre las principales ventajas del sector turístico se encuentra sobretodo el empleo. En los períodos de temporada alta, el turismo da lugar a una importante generación de empleo, aunque una de las consecuencias de ello es

el efecto estacional del sector. A pesar de ello, la balanza es completamente positiva (Fernández, 2017).

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución laboral y la manera en que repercute la temporada alta del turismo en la disminución del desempleo, y al revés. Durante el final del primer trimestre y todo el segundo se genera empleo progresivamente, produciéndose el pico más alto en el tercer trimestre. Entre el final del tercer trimestre y el cuarto trimestre, coincidiendo con el fin de la temporada, se terminan los contratos temporales.

**Gráfico 1:** Nivel de empleabilidad del sector hotelero (2014-2016)



Valoración de Meliá Hotels. Evolución del empleo directo en el alojamiento.

Fuente: Fernández, J (2017).

Nota: Recuperado de Encuesta de Población Activa

Según el INE (2019):

Durante 2018 visitan España 82,8 millones de turistas internacionales, un 1,1% más que el año anterior, según la Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera. Representan el 66,67% de todas las llegadas. Un tercio del total se consideran excursionistas (visitantes sin pernoctaciones asociadas).

El gasto total realizado por los turistas internacionales durante 2019, de acuerdo con la Encuesta de Gasto Turístico, se cifra en 89.856 millones de euros, lo que supone un aumento del 3,3% respecto 2017. (p.51)

Es importante tener en cuenta que el sector turístico goza de salud porqué, tal y como se ha visto en el párrafo anterior, se observa un progresivo incremento de las llegadas de turistas a lo largo de los años, hecho que se traduce en un aumento de la ocupación y, en consecuencia, de la facturación para los hoteleros, ya que gastan de cada vez más. Además, el turismo ha tenido la capacidad para sobrevivir y saber adaptarse a las circunstancias en momentos

difíciles ya que, incluso cuando muchos sectores de la economía española se veían deprimidos por la profunda crisis, el turismo seguía creciendo y manteniendo un buen nivel de empleabilidad y de ocupación.

Para acabar, se van a diferenciar dos conceptos que van a influir de manera relevante en el presente trabajo. Por una parte, las reservas directas son aquellas hechas por los clientes finales directamente al hotel, y las indirectas, en que los clientes finales reservan a través de un intermediario que tenga acuerdos contractuales con el hotel en cuestión.

### **3.1. Principales compañías hoteleras españolas**

La mayoría de las cadenas hoteleras españolas con importante trascendencia nacional e internacional tienen la sede social en las Islas Baleares.

Es importante destacar Meliá Hotels como una de las empresas de mayores dimensiones, siendo el caso que se va a estudiar a continuación. Además, tiene importantes competidores destacando Iberostar Hotels & Resorts, Riu Hotels & Resorts, Barceló Hotel Group o Grup Piñero

Otras empresas hoteleras españolas no radicadas en Baleares pero claramente comparables son NH Hotel Group, Eurostars Hotel Company, AC Hotels by Marriott, entre otras.

### **3.2. El ciclo de la contratación**

El ciclo de la contratación se basa en unos principios claros con el objetivo de asegurar reservas cuanto antes, fomentado de manera anticipada acuerdos con intermediarios. De esta manera, los contratos son negociados y firmados a principios del año anterior y normalmente duran toda la temporada en cuestión. Es decir, un contrato turístico para la temporada del año 2020, se firmaría en enero-marzo de 2019 y duraría durante todo el período apertura de 2020. Gracias a la negociación anticipada, el intermediario puede iniciar las reservas de habitaciones hasta más de un año antes del inicio de temporada, es decir, el día 1 de marzo de 2019 para reservas de la temporada 2020, por ejemplo.

De este modo, el hotel puede llegar a tener cierta incertidumbre al aceptar los nuevos precios, descuentos y condiciones hasta un año antes del inicio de la temporada, es decir, adquiere un compromiso con el tour operador con un margen de tiempo importante con un escenario borroso sobre cómo evolucionará la temporada. En cuanto a los contratos, se comentará posteriormente la estructura de un contrato turístico y se van a analizar ejemplos reales de este tipo de contratos. De esta manera, se podrán conocer exactamente cuáles son las variables y las condiciones interpuestas en un contrato estándar.

### 3.3. El poder de negociación

En el ámbito del poder de negociación es necesario, en primer lugar, tener en cuenta una figura muy importante en el ámbito de la intermediación: los *partners*.

Por defecto, son aquellos intermediarios considerados de confianza para los hoteleros, gracias a relaciones basadas en tres rasgos:

- ❖ Cumplimiento: Los acuerdos entre el intermediario y el hotelero se remontan a varios años atrás, es decir, varias temporadas anteriores de las que han terminado satisfechos con la actividad llevada a cabo por cada una de las partes. Ello transmite confianza para continuar con continuos acuerdos futuros.
- ❖ Fidelidad: El propio intermediario siempre intentará fomentar más las ventas de sus propios clientes para la cadena hotelera cuya relación es sólida, que no con demás cadenas con las que pueda tener contratos de menor antigüedad y menor compromiso.
- ❖ Flexibilidad para ambas partes: El hotelero prácticamente nunca aplicará penalizaciones por no cumplir alguna cláusula contractual, siempre y que el intermediario en cuestión sea *partner*, es decir, será flexible. Incluso puede adaptar algunos puntos del contrato para cada *partner* concreto como los *allotments*, *release*, descuentos, etc.

Éstos forman una parte fundamental en el total de las reservas para las cadenas hoteleras y, a pesar de que los contratos son de periodicidad anual, se sobreentiende la renovación contractual para futuras temporadas, es decir, a pesar de que los contratos físicos no sean multianuales, hay realmente contratos implícitos en los que se dan por hecho los futuros acuerdos gracias a la relación hotelero-*partner*.

Uno de los problemas que pueden aparecer en una relación como la comentada es que la confianza y la flexibilidad cedida a un intermediario, como puede ser en el calendario de pagos, termine perjudicando al hotelero. Un ejemplo que se asemeja a lo comentado, sería la quiebra de Thomas Cook, ya que muchos hoteleros no cobraron por confiar y aceptar cobros con retraso.

En cuanto a la realidad del poder de negociación, es importante comentar que los pequeños hoteleros dependen en gran medida de los intermediarios para la venta de las habitaciones, es decir, tour operadores y agencias de viajes *online*. El principal motivo de ello es el poco conocimiento de la marca por parte de los clientes potenciales, lo que provoca que las reservas directas (directamente contratado al hotel) supongan un porcentaje muy bajo de las



ventas y tengan que conseguir clientes a través de otros canales. Un problema añadido es el hecho de tener unos débiles canales de comercialización, o más bien, que los intermediarios tienen un mejor plan de marketing y unos canales con procesos de reserva más fáciles e interactivos y con unas estrategias de captación mayores. De hecho, las ventas directas son hechas habitualmente por clientes que deciden volver al mismo establecimiento la próxima temporada y, gracias a los programas de fidelidad, resulta más ventajoso. Normalmente, debido al bajísimo poder de negociación, los intermediarios aprovechan para establecer comisiones elevadas, hecho que reduce enormemente el margen de ventas.

Por otro lado, expertos del sector hotelero afirman que algunas de las grandes compañías comentadas anteriormente (entre las que se pueden incluir Meliá) tienen la ventaja de que hasta más de un tercio de las ventas pueden llegar a provenir de reservas directas, normalmente por el conocimiento de la marca debido a la presencia internacional de la compañía y por la fidelidad de los clientes, es decir, cuando se ofrece un servicio óptimo en una estancia, los clientes tienden a repetir, bien en el mismo hotel o en la misma cadena. De hecho, un artículo de *El Economista* informa que Gabriel Escarrer afirma que las reservas directas forman el 37% de las reservas totales y confía en el aumento de hasta el 45% de éstas durante los próximos años. Además, éste concluye que la quiebra de Thomas Cook no fue un problema importante gracias al objetivo de depender en menor medida de los tour operadores (Yebra y Gómez, 2019).

El poder de negociación de los grandes hoteleros les permite acceder a los contratos turísticos con mayor facilidad y con unas condiciones económicas mucho más ventajosas, principalmente por dos causas claras:

- La dimensión es uno de los principales factores. Ello es debido a que una cadena hotelera que pueda ofrecer un número importante de habitaciones a un determinado intermediario, captará con más facilidad su atención y preferirá llevar a cabo un contrato con esta cadena hotelera que con una empresa de menores dimensiones, donde la capacidad es mucho más reducida.
- El hecho de que las grandes compañías tengan un porcentaje mayor de reservas directas, tal y como se ha comentado anteriormente, aumenta también el poder de negociación. El motivo de ello es la menor dependencia de la figura del intermediario para la venta de habitaciones, es decir, tienen más fuerza al tener más alternativas, más canales.

A pesar de ello, dichos hoteleros, deben ser flexibles con los *partners* en las cláusulas contractuales porque, al fin y al cabo, son uno de los mayores

canales de venta y, en muchas ocasiones, en función del contrato, benefician enormemente al hotelero en cuanto al riesgo ocupacional.

#### **4. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL**

##### **4.1. Historia**

Meliá Hotels International se creó aproximadamente en 1956 en Mallorca. El primer foco de crecimiento durante la época de los 60-70 fue el mercado balear, pero rápidamente, quince años más tarde, se convirtió en una de las compañías hoteleras más grandes de España con la compra de 32 hoteles. En los años 90 empieza a llevarse a cabo un proceso de expansión y, debido al tamaño que va logrando, empieza a cotizar en la bolsa.

Uno de las estrategias que ha llevado a cabo Meliá Hotels a ser una compañía de gran renombre y tamaño ha sido, junto a una fuerte inversión en expansión internacional, la constante fusión y adquisición con otras cadenas hoteleras.

A día de hoy, Meliá es la compañía hotelera con más peso en el sector turístico español y con una importante presencia a nivel mundial, ya que dirige unos 370 hoteles divididos en 43 países. Por ello, es claramente demostrable que se está tratando de una gran cadena hotelera, a pesar de que en Baleares se pueden nombrar otras importantes compañías como Barceló, Riu o Iberostar, entre otras (Qiqi Xu, 2019).

##### **4.2. División de la marca**

Según la página oficial de Meliá Hotels International, la compañía divide 7 marcas para satisfacer a cada consumidor. Es una manera de eficiente de adaptar las necesidades desde lujo a vacaciones familiares, predominando el carácter funcional y tecnológico de cada establecimiento.

- Gran Meliá Hotels & Resorts: Es la rama que refleja el conjunto de hoteles más lujosos de Meliá. Se caracterizan por estar clasificados como *Leading Hotels of the World*, predomina su ubicación en las principales zonas del mundo y con rasgos de carácter español. Ofrece servicios orientados a cumplir todos los deseos de los huéspedes.
- Me by Meliá: Forma una de las ramas más innovadoras y modernas de la marca y, como consecuencia, cuenta con servicios culinarios de todo tipo, elementos tecnológicos, además del importante papel de la música en las estancias. El lema se basa en Recuerda, Experimenta, Energiza y Desafía.
- Paradisus by Meliá: Se caracterizan por ubicarse en zonas del Caribe, donde predominan “Todo Incluido” para parejas y familias en un

entorno de lujo y tranquilidad. Destaca una clara orientación al servicio reflejado en el tema culinario y en el ocio. Pertenecen algunos de ellos a TLHW, igual que Gran Meliá.

- Meliá Hotels & Resorts: Es la más común de Meliá. Se caracteriza por tener huéspedes de todo tipo, desde viajes de negocio a vacaciones familiares. Se encuentran en la mayoría de los destinos donde Meliá tiene presencia. Actualmente, se encuentra en un fuerte proceso de renovación traducido en una reconstrucción de la mayoría de los hoteles y una apuesta por la continua mejora de todo tipo de servicios.
- Ininside by Meliá: Es una de las divisiones menos presentes internacionalmente pero con mucha proyección futura. Forman parte de un conjunto de hoteles que se caracterizan por un carácter urbano e innovador, siendo ésta última una característica imprescindible en su lema: Inspírate.
- Tryp by Wyndham: Forma parte de un conjunto de hoteles que se caracterizan por ser lo más funcionales posibles. Son establecimientos con una relación-precio muy competitiva, siempre en un ambiente de lujo, vanguardista y con garantía de buen servicio. Conjugan las vacaciones con el ejercicio físico y una oferta gastronómica equilibrada.
- Sol by Meliá: Son hoteles ubicados principalmente entre el mediterráneo y el Caribe. Tienen un claro objetivo de mejorar continuamente todos los servicios para el disfrute vacacional, especialmente para niños con actividades, *buffets* personalizados, etc.
- Circle by Meliá.

#### **4.3. Capacidad de Meliá**

En cuanto a la dimensión de las plazas ofrecidas en Meliá Hotels International es importante dividir primeramente los establecimientos de la marca según la gestión.

Ello es debido a que Meliá tiene hoteles de distinto tipo: Plena propiedad, por lo que la compañía compra o construye el edificio y lo gestiona; Alquiler, por lo que se entiende que la empresa Meliá alquila el hotel al respectivo propietario a cambio de una tarifa anual; Franquicia, a través de cuál se cede los derechos de marca a otros empresarios para su explotación a cambio de una tarifa anual, teniendo que cumplir todos los requisitos impuestos y ofrecer los mismos servicios que cualquier otro establecimiento propio de la marca; Gestión, donde

un hotel ajeno pasa a ser gestionado por Meliá sin pertenecer éste al grupo, simplemente para ofrecer el servicio de administración a cambio de una tarifa.

Otro modo es clasificar las marcas comentadas en el apartado anterior es según:

- Premium: Conjunto de hoteles dirigidos a clientes de un importante y elevado poder adquisitivo, es decir, de alto lujo. Se incluyen Gran Meliá, Me y Paradisus, cuyas divisiones engloban 9.337 habitaciones.
- Upscale: Conjunto de hoteles de lujo que engloban las divisiones Meliá e Inside con un total de 34.082 habitaciones.
- Midscale: Conjunto de hoteles más intermedios que engloban las divisiones Sol y Tryp con un total de 39.833 habitaciones.

En total, dicha compañía hotelera dispone de un total de más de 83.000 habitaciones. Se supone que una parte importante de los establecimientos de la marca Meliá están en España, pero hay la misma cantidad de plazas que en Cuba. Por lo que se entiende que los hoteles de Cuba tienen dimensiones superiores a España. Unas 25.000 habitaciones están ubicadas en España (Fernández, 2017).

## **5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INTERMEDIACIÓN**

La intermediación turística es el proceso que llevan a cabo una o un conjunto de empresas con el objetivo de gestionar las reservas entre la empresa que se dedica a la prestación de los servicios turísticos y el consumidor final.

Anteriormente, la estructura de la intermediación turística más típica se regía por la presencia de cuatro importantes tour operadores, entre ellos se encontraban: TUI, Mytravel, First Choice y Thomas Cook. Todos vendían los paquetes turísticos a través de las agencias de viajes más tradicionales, las que tienen contacto directo y presencial con el cliente. Según el periódico *El País* (Oppenheimer, 2007) se llevó a cabo una fusión entre Thomas Cook y Mytravel, y al cabo de pocos días según un artículo del periódico *El País* (Oppenheimer, 2007) se llevó a cabo una fusión de los dos grandes tour operadores restantes, TUI y First Choice. Las fusiones, que se produjeron en 2007, dieron lugar a un cambio en la estructura de la intermediación, donde las cuatro principales empresas se convertían en dos grupos de gran fuerza. Las operaciones de fusión comentadas, recibieron en ambos casos la confirmación de las autoridades de la competencia porque sabían perfectamente que el objetivo no era el de convertir el sector en un duopolio, sino que se perseguía a afrontar la aparición de nuevas empresas que habían surgido fruto del avance del canal *online*. Es importante comentar que, a pesar de ello, la intermediación

no ha desaparecido, sino que se ha ido transformando la modalidad de reservas y la tipología de empresas que operan en el sector.

Por ello, las agencias de viajes online, llamadas también con el acrónimo OTA (*Online Travel Agency*), son las empresas del sector turístico que han ido apareciendo en esta nueva modalidad de intermediación y las que más han aumentado progresivamente las ventas en los últimos años debido a la evolución considerable del canal virtual. Todo ello, sin dejar atrás la presencia de los importantes tour operadores comentados en el sector turístico, produjo un mayor debilitamiento de las agencias de viajes más convencionales, donde la totalidad de las reservas son presenciales. Entre las principales OTAS, se pueden destacar: Booking, Expedia, Kayak, Edreams, Last Minute, Logitravel, etc. (Serrano, 2016).

Con lo comentado, se puede ver que el avance en las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación) ha provocado un fuerte impacto negativo en las agencias de viajes físicas, más tradicionales. Por ello, muchas de ellas han actuado en el mismo sentido que lo está haciendo el mercado, es decir, buscar una interacción entre el servicio clásico con nuevas alternativas. Dichas alternativas no son más que dar a conocer los servicios y posibilidades que se ofrecen a través de páginas web, con la posibilidad de poder hacer reservas igualmente. Este cambio ha sido una reestructuración inteligente para conservar cuota de mercado y subsistir ante tanto cambio. Un claro ejemplo de ello es Viatges Massanella-Grupo Ava, una agencia de viajes muy tradicional pero con una página web con importante información sobre paquetes turísticos y cruceros como alternativa a todo lo explicado.

Además, es importante tener en cuenta que una de las empresas intermediadoras más importantes siguen siendo los tour operadores, cuya evolución para conservar los ingresos en un mercado con tanto cambio ha sido el cambio de procesos clásicos y estandarizados a paquetes turísticos completamente personalizados, incluso convirtiéndose en TTOO (tour operador) y agencia de viajes a la vez. En cuanto a los tour operadores, es importante tener en cuenta que tienen completamente prohibida la venta directa a los consumidores en el territorio español, pero pueden llevarlo a cabo en otros países. Este conjunto de cambios, junto a la implantación en el ámbito *online*, ayuda mucho a amoldarse a los gustos de los consumidores (Vallespín y Molinillo, 2014).

### **5.1. Importancia del CRS en la gestión de reservas**

Según Figueroa y Talón (2006):

“El Sistema de Centralización de Reservas o *Central Reservation System* (CRS) es una ubicación que controla y actualiza adecuadamente

el inventario de habitaciones y precios. La mayor parte de las oficinas de reserva centralizada, utilizan los sistemas de reserva por ordenador para almacenar y procesar las reservas, que suelen estar vinculadas a GDS<sup>1</sup>, IDSs<sup>2</sup>, *call centers*, etc. Los CRSs permiten a los hoteles: alimentar automáticamente la disponibilidad de habitaciones y precios en los distintos canales de distribución; cerrar ventas; colocar ofertas y promociones; y realizar una comercialización distinta y personalizada por canal. (p.3)

Así pues, un CRS es una plataforma que ayuda a que la información sea mucho más fluida gracias a la actualización diaria de las ocupaciones, siendo una herramienta imprescindible de comunicación entre los hoteles y los intermediarios.

En el caso de Meliá, es una herramienta creada absolutamente por la compañía y con un canal de comunicación individualizado para cada hotel. Es una parte de la estrategia de negociación de la compañía y, como plataforma, no tiene finalidades lucrativas. Como consecuencia, al no suponer una fuente de ingresos ni cobrar comisiones, tiene el objetivo de incentivar a los intermediarios a utilizarlo para que el hotelero reciba el *feedback* de las reservas a través de este medio. Por lo tanto, el beneficio se traduce en una mayor agilidad y comunicación con los intermediarios.

El CRS también engloba todas aquellas reservas que son recibidas a través de la propia web (*melia.com*) de la empresa, es decir, las reservas directas. Una de las facilidades que ofrece la plataforma es la sincronización automática con el sistema operativo (PMS) que utiliza la compañía para la gestión hotelera en general (Ocupación, economato, contabilidad, recursos humanos, etc.).

La definición de PMS sería según Figueroa y Talón (2006):

El *software* de Gestión hotelero o *Property Management System* son programas informáticos o software que facilitan la gestión diaria de los alojamientos turísticos (hoteles, apartamentos, etc.). El objetivo de un PMS es la automatización de ciertos procesos desarrollados para la prestación de servicios hoteleros, que podemos dividir en dos tipos: 1. Gestión del *back-office*: reservas de los clientes, contratos con agencias de intermediación, gestión comercial, de RRHH, financiera, contable, etc.; 2. Gestión del *front-office*: recepción, conexiones telefónicas, facturación, supervisión nocturna, gobernanta, etc. (p.3)

---

<sup>1</sup> Global Distribution System (GDS) es una herramienta de reserva utilizada por muchos sectores, incluyendo aerolíneas y hoteles. Los de más relevancia son Sabre y Amadeus.

<sup>2</sup> IDS hace referencia al concepto *Internet Distribution System*.

Normalmente, la mayoría de los intermediarios con los que se tiene contrato, es decir, las agencias de viajes *online* (OTAS), los tour operadores y algunas agencias de viajes de menores dimensiones están conectados al CRS de Meliá, por lo que las reservas se comunican a través de éste. A pesar de ello, es necesario añadir que algunas reservas de agencias de viajes de menores dimensiones se reciben duplicadas, es decir, no solo las adjuntan dentro de esta plataforma central de reservas sino que también las envían a través de fax como se hacía anteriormente.

Dentro de los intermediarios que utilizan este sistema, se deben incluir también los TTOO que operan de manera más tradicional. Anteriormente no era así, pero a día de hoy debido a la evolución de la comunicación y a la gran cantidad de datos que se tratan, ha sido la manera más eficiente de evolucionar la comunicación de esta tipología de contratos para que queden lo menos anticuados posibles. Estos intermediarios se podrán diferenciar gracias a la clasificación de los contratos que se verá más adelante.

## **5.2. Estructuras de intermediación en Meliá**

A continuación, se van a detallar las posibles estructuras de intermediación que tiene la compañía Meliá para llegar a los clientes finales y cuál es la principal diferencia que hay con una compañía de menores dimensiones. Es importante señalar que en este caso, Meliá Hotels es propietario de una propia CRS, es decir, las reservas que recibe la compañía son canalizadas por su propio sistema. A pesar de ello, hay muchas otras compañías que no tienen en propiedad este tipo de plataforma, bien por una menor dimensión o bien por tener un procedimiento diferente en la gestión de las reservas, hecho que se verá a continuación.

En Meliá Hotels International se pueden encontrar principalmente cuatro escenarios:

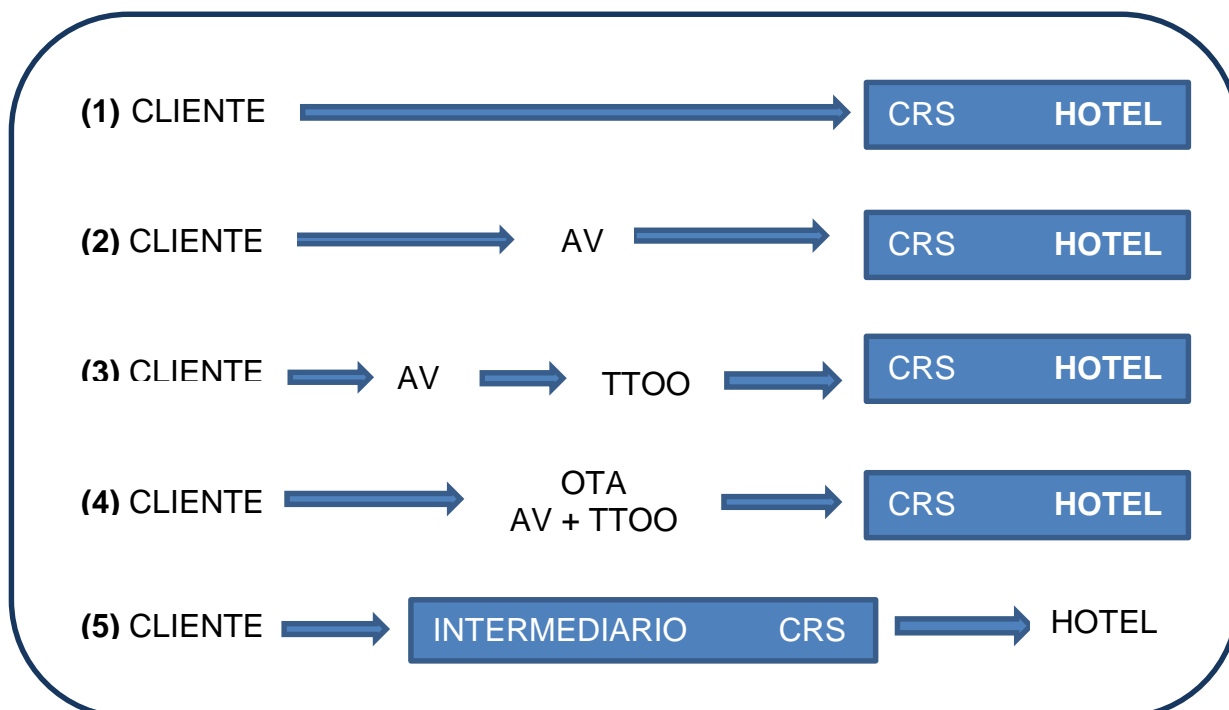
1. El cliente final reserva el hotel a través de la página oficial de la compañía. Es un escenario sin intermediación.
2. El cliente final reserva a través de una agencia de viajes, y éste último tiene un contrato turístico con el hotel.
3. El cliente final reserva a través de una agencia de viajes, cuyo proveedor de habitaciones es un tour operador que tiene contrato con el hotel.
4. El cliente final reserva a través de una agencia de viajes *online*, o bien, a través de una compañía que es agencia de viajes y tour operador a la vez. Hay un intermediario, pero la venta es a través del canal *online*.

La principal diferencia con una compañía hotelera de menores dimensiones es que normalmente se ve sometido a la presión de tour operadores y, por su baja dimensión, tienen menor posibilidad de acceder a la intermediación. A pesar de ello, normalmente los hoteles pequeños no tienen un sistema central de reservas propio como es la del caso estudiado, sino que las CRS o más simplemente *intranets* pertenecen a los intermediarios con quien tienen contrato, es decir, tienen un nivel de integración más dificultoso. A pesar de que lo pueden llegar a integrar en sus sistemas operativos, la mayoría de la información la tiene que ir sacando de cada plataforma ajena para integrarla en el sistema de gestión propio del hotel.

De forma más clara, una compañía hotelera pequeña podría llegar a tener las mismas estructuras que Meliá, pero en la mayoría de ellas, el sistema central de reservas (CRS) y el intermediario entre el cliente y el hotel están completamente unidos, y no el propio hotel.

En los esquemas siguientes se podrán observar las 4 posibles estructuras de Meliá y el último, el número 5, pertenece a la estructura que comúnmente tienen las cadenas hoteleras de menores dimensiones comentada en el párrafo anterior.

**Gráfico 2:** Estructuras de intermediación (Meliá Hotels versus Hotel pequeño)



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Todos los acrónimos utilizados en esta ilustración serán explicados en el anexo.



### 5.3. Meliá Rewards. Fomentar la desintermediación

Según un reciente artículo publicado por el periódico de *La Vanguardia* (Blázquez, 2020) es demostrable que los empresarios hoteleros invierten cada vez más para aumentar continuamente las reservas directas frente a las reservas indirectas. A pesar de ello, *Booking* sigue siendo un fuerte competidor en este sentido.

Actualmente, gracias a este esfuerzo por parte de los empresarios, se ha podido comprobar como las páginas oficiales de los hoteles forman parte de los primeros cuatro canales más buscados. Claramente tienen el objetivo de maximizar el margen de ventas reduciendo al máximo las comisiones cobradas por las otras plataformas. De hecho, las compañías hoteleras de gran dimensión se ven afectadas por comisiones que oscilan entre un 10-15% y, en cambio, las pequeñas empresas hoteleras pueden dejar de cobrar hasta un 25% del montante de la reserva<sup>3</sup>. Como se puede ver, son cifras considerables, por lo que es normal que se invierta para aumentar al máximo el porcentaje de reservas directas.

Las grandes compañías hoteleras tienen más poder de negociación que las pequeñas pero, a pesar de ello, todas están teniendo respuestas positivas aunque de distinta dimensión. Las grandes compañías, entre las que se puede incluir Meliá, han llegado a aumentar entre un 30% y un 40% las reservas directas.

Todos estos avances que las compañías logran tienen una causa claramente común, no es más que los continuos trabajos en la fidelización de los clientes y dando incentivos para las reservas en la web oficial, como son descuentos en el precio, servicios extras gratuitos o incluso alojarse en mejores habitaciones.

En el caso que se está tratando, Meliá Hotels International tiene una herramienta clara para la fidelización e incremento de reservas directas llamado Meliá Rewards. Esta plataforma supone una eliminación drástica de todos los intermediarios y, por tanto, de los contratos turísticos comentados.

Según la página oficial de Meliá, el concepto de Meliá Rewards nace como una manera clara de fidelización al cliente para disfrutar de ventajas exclusivas. En la plataforma, según el uso, se diferencian cuatro niveles: *White* (10 puntos/€ de reserva), *Silver* (11 puntos/€ de reserva), *Gold* (13 puntos/€ de reserva) y *Platinum* (14 puntos/€ de reserva).

---

<sup>3</sup> Es una operativa similar a la que puede ocurrir con una tarjeta de crédito. Si un cliente compra un producto en una tienda en efectivo (caso de una reserva directa), la tienda recibirá el importe del producto en su totalidad. En cambio, si el cliente paga a través de una tarjeta (caso de una reserva indirecta), la tienda recibirá un importe menor, ya que la diferencia será la comisión que la plataforma de la tarjeta obtiene por el servicio prestado en la operación de pago.

La plataforma consiste en acumular puntos en función del valor de la reserva siempre que se lleve a cabo desde una cuenta personal de la página web oficial. Dependiendo del nivel al que se pertenece, los huéspedes tienen derecho a beneficios y comodidades añadidas, además de utilizar los puntos tanto para ir aumentando el nivel al que se pertenece como para canjear puntos en servicios de valor añadido. En estos, se hace una clara distinción:

- Más valor: Desayuno gratis para el acompañante y wi-fi gratis para los tres niveles superiores, 2000 puntos de bienvenida y sorpresa de cumpleaños para todos los niveles, habitación superior garantizada y bonos de descuento para clientes *Platinum*.
- Más posibilidades: Uso exclusivo de spa, estancias preferentes, servicios en los hoteles y en las demás empresas colaboradoras.
- Más tiempo: *Pre check-in online* y prioridad a la llegada al realizar *check-in online* para todos los niveles, *late check-out* y acceso prioritario al hotel para los dos niveles superiores y acceso a las áreas VIP de los hoteles para aquellos clientes que forman parte de la gama *Platinum*.

Una de los programas más innovadores de esta categoría es Tarjeta American Express Meliá Rewards Gold. Resumidamente es una tarjeta que tras cumplir con unos requisitos económicos y un mínimo de gasto, se puede utilizar para pagar en las compras de la vida diaria y se acumulan puntos en Meliá Rewards por cada € de gasto, con condiciones especiales en puntos con el pago de estancias en hoteles Meliá.

## **6. TIPOS DE CONTRATOS TURÍSTICOS**

La principal utilidad de los contratos turísticos es la de establecer tarifas, categorías de habitaciones, temporada, etc. Es una herramienta que da la potestad, tanto a los *partners* como a los demás intermediarios, de gestionar correctamente las habitaciones del hotel. Es muy importante tener una buena relación con estos, ofrecer flexibilidad y optimizar la negociación de todas las variables.

### **6.1. Contratos en función de la obligatoriedad**

Se pueden diferenciar varios tipos de contratos:

- Los contratos de garantía que se basan en una completa obligatoriedad por parte del intermediario, normalmente TTOO, a hacerse cargo de la tarifa de todas las habitaciones contratadas aunque no se ocupen. Es decir, si por ejemplo se acuerdan 4 habitaciones en el contrato, si el contrato es de garantía, la empresa

deberá hacerse cargo de la ocupación de todas estas independientemente de que sean vendidas o no. Es un tipo de contrato que supone una disminución del riesgo del hotelero, ya que automáticamente confirma la venta de estas habitaciones, pero que repercute directamente sobre el tour operador a pesar de poder negociar unos precios más ventajosos.

- Los contratos de ocupación se basan también en el acuerdo de una cantidad de habitaciones por fechas, pero se elimina automáticamente la responsabilidad de hacerse cargo de la totalidad de las habitaciones por parte del intermediario. En este caso, el intermediario solo se hace responsable del pago de aquellas reservas confirmadas que son ocupadas por sus respectivos clientes finales. Dependiendo del tipo de política de cancelación, el intermediario deberá hacerse cargo de penalizaciones por clientes que no se presentan (*no shows*), o bien que cancelan en un plazo inferior a la semana, por ejemplo. Además, suele incluir un *release*, que es básicamente el plazo que tiene el intermediario para enviar al hotelero la lista de habitaciones que tiene reservadas (*Rooming List*) antes de la entrada de los clientes. Es un contrato que revoca de nuevo el riesgo de ocupación al hotelero debido a que el tour operador solo ocupa lo que vende, es decir, justo lo contrario que lo comentado en el contrato anterior.
- Es importante añadir una tipología de contrato llamada *sales and report*, un tipo de contrato en el que no se fija un número de habitaciones por fechas, sino que el TTOO puede vender habitaciones del hotel en función de la disponibilidad que plasma el hotel a través de la plataforma CRS. Normalmente, es una modalidad de contrato muy parecida a la que se lleva a cabo con las agencias de viajes *online*.

Los dos primeros tipos de contratos tienen cupos, es decir, conjunto de habitaciones pre-reservadas pendientes de confirmación y asignadas por períodos. Se pueden clasificar según la obligatoriedad o no de ocuparlos.

El último contrato no tiene cupos porque no se lleva a cabo un pre-acuerdo de número de habitaciones, sino que se reserva en función de la disponibilidad que refleja el hotel. Por ello, si el hotel tuviera todas las habitaciones cubiertas, el contrato *sales and report* no podría reservar nada ya que el hotelero le habría enviado el *stop sales* y, a priori, no tiene la obligación de prestar un número de habitaciones aunque suele ser inusual dejar un *partner* sin ninguna habitación disponible.

Es importante tener en cuenta que los contratos de garantía en Meliá son a día de hoy muy inusuales y se dan únicamente en hoteles cuyos intermediarios tienen un especial interés en el establecimiento por razones básicas como la ubicación, por ejemplo. Es un claro ejemplo de contrato *forward*, es decir, se debe ejercer obligatoriamente la ocupación de la habitación al precio establecido. Principalmente, se considera *forward* y no futuro porque no está regulado por ninguna institución, no se encuentra en un mercado establecido y tampoco tiene una forma contractual predeterminada, sino que surge de la negociación entre dos empresas del sector turístico y el abono de lo pactado depende del intermediario en cuestión.

En cambio, el segundo contrato comentado equivaldría a un contrato de opción, ya que hasta el vencimiento tiene la posibilidad de ejercer o no la ocupación de la habitación. Normalmente, en el caso de no ejercer, un contrato de opción convencional tendría penalización, pero en el sector hotelero se elimina con el objetivo de dar una imagen de flexibilidad y conservar una buena relación con los *partners*.

En ocasiones, se da la posibilidad de incluir en estos contratos turísticos el concepto de *Last Room Available*, más utilizado como LRA, en el que se garantiza a los intermediarios la posibilidad de contratar, fuera del cupo, habitaciones del hotel en cuestión siempre que haya disponibilidad (incluyendo la última habitación disponible). Este tipo de contrato con LRA carece de *release*, ya que no tendría sentido. Además, los contratos *sales and report* no incluyen ni *release* ni *Last Room Available* porque al no tener cupo, tienen la flexibilidad que ofrece LRA. Es importante añadir que se envía un *stop sales* a los tour operadores que tienen el derecho de seguir vendiendo (como *Sales and report* o contratos con LRA) en periodos ajustados, es decir, temporada alta o fechas claves con categorías de habitaciones completas.

En relación a todo lo comentado, los hoteles restan de su inventario de habitaciones lo acordado con los contratos de garantía, la lista de reservas de los contratos de ocupación entregados en el plazo *release (Rooming List)* y mantiene el resto abierto a ventas, que se alimentan de LRA y *Sales and Report*, además del resto de intermediarios (principalmente OTAS) y las propias reservas directas.

## **6.2. Contratos en función de las tarifas aplicadas**

Los contratos que son importantes diferenciar en cuanto a las tarifas son:

- Los contratos FIT (*Foreign Independent Travel*), cuyo precio acordado en él es el que la cadena hotelera establece y el propio tour operador es el encargado de establecer un margen sobre ese precio como método para obtener su propio beneficio (*mark up*). En este caso,

está completamente prohibido que se lleve a cabo una venta de solo hotel (*stand alone*), es decir, se debe vender dentro de un paquete turístico siendo el propio TTOO que elige el margen a aplicar.

- Los contratos PVP (Precio Venta al Público) tienen el objetivo de establecer la tarifa BAR (*Best available rate*), es decir, el precio más adecuado para la fecha y categoría de habitación en cuestión. Se establece un descuento sobre los precios que figuran en el contrato y la diferencia entre el BAR objetivo y el importe real recibido por el hotel (BAR-(%Dto.)) es el beneficio que se lleva realmente el intermediario. Son los más habituales en los contratos firmados a día de hoy con agencias de viajes *online*.

En función del tipo de contrato, la paridad de precios tendrá una importante repercusión. Por ello, en el próximo punto se hará especial mención a este concepto.

### **6.3. Paridad de precios**

La paridad de precios es la cláusula existente en los contratos turísticos que tiene el objetivo de comprometer, tanto a los intermediarios como a la propia cadena hotelera, en mantener los mismos precios finales en todos los canales. El objetivo de ello es que no se perjudiquen entre ellos, es decir, que los clientes elijan libremente el canal por el que hacer la reserva sin que la variable precio sea un factor de elección. Por una parte, los hoteleros se comprometen en negociar los mismos precios finales con todos los intermediarios y, en consecuencia, estos precios también deberán coincidir con los publicados en la página oficial del hotel. Por ello, la paridad de precios se exige habitualmente en los contratos PVP donde se publican los precios contractuales a los clientes finales, y no en los contratos FIT, ya que no tendría sentido porque en un paquete turístico no se diferencia el precio de cada uno de los servicios que se incluyen.

El precio en el sector hotelero se ha visto afectado debido a la evolución de las tecnologías y, con ello, la modalidad en que la gente reserva. El hecho de que los clientes se decanten por el canal *online* ha provocado que en muchas ocasiones se encuentren tarifas más económicas en algunos intermediarios que en las propias webs oficiales de los hoteles, o al revés, por lo que provoca conflicto de intereses. La principal causa de ello se remonta sobre todo a la poca capacidad de negociación de los hoteles, que se decantaban por ofrecer precios aleatorios, normalmente inferiores, sin tener en cuenta las repercusiones que tendría sobre los propios ingresos, e incluso sobre las reservas directas. De ahí viene el enorme éxito inicial de los intermediarios que vendían a través de internet.

La manera de resolver el problema comentado es básicamente la paridad de precios. No es obligatorio pero es uno de los aspectos se tienen en cuenta en un contrato turístico, siendo la forma más eficiente de no verse afectados por diferencias de precios, ya que hoy en día, debido a la presencia de los meta buscadores es muy fácil ver las diferencias tarifarias por parte de los clientes.

Tratar este aspecto es delicado, principalmente por el hecho de que las agencias de viajes *online* intentan buscar siempre el menor precio posible y la elevada dependencia que muchos hoteleros tienen de éstas (Por ejemplo, el hotel de estudio depende de *Booking* hasta en un 40% de las ventas) hace que las compañías hoteleras ofrezcan cierta flexibilidad para mantener una buena relación con sus *partners*.

Una de las principales estrategias que llevan a cabo los hoteleros para evitar precios distintos es la de ofrecer tarifas estudiadas en mayor medida, es decir, a través de la *Best Available Rate* (BAR). Este concepto hace referencia al mejor precio para una habitación y una fecha determinada. Anteriormente, se ofrecían precios aleatorios, es decir, tarifas que no se regían por ningún criterio y que promovían el concepto de disparidad de precios. El principal problema de la paridad es que la página oficial del hotel tiene que buscar otras alternativas para diferenciarse de sus *partners*, como puede ser a través de Meliá Rewards.

Con todo lo comentado sobre la paridad, se puede añadir que Meliá intenta siempre respetar la paridad de precios manteniendo el *Best Available Rate* en la página oficial, igual que los demás intermediarios deberían hacer. A pesar de ello, los TTOO que venden habitaciones mediante paquetes, es prácticamente imposible saber si se respeta la paridad debido a los múltiples servicios que incluyen (Flecha, 2016).

## **7. EVOLUCIÓN DE LOS CONTRATOS EN EL SECTOR TURÍSTICO**

La modalidad con la que se negociaban anteriormente los contratos turísticos ha sufrido importantes modificaciones, es decir, las variables que se tienen en cuenta en este tipo de contratos y la comunicación entre intermediarios y hoteleros ha cambiado. Por ello, se va a explicar generalmente como son los contratos que todavía siguen en circulación y como están operando hoy en día la mayoría de las empresas del sector.

### **7.1. Estructura de los contratos turísticos con tour operadores**

Tal y como se ha comentado, el contrato turístico más tradicional está en clara decadencia (habiendo muy pocos contratos de esta tipología), a pesar de ello, hay importantes potencias turísticas (grandes tour operadores como TUI, Alltours e incluso Thomas Cook antes de la quiebra) que lo siguen utilizando

como rol de negociación de precios, periodos y condiciones. Por ello, en el próximo punto se van a analizar contratos que se han llevado a cabo en distintos hoteles de Meliá Hotels International para poder conocer el contenido de estos.

Es importante señalar que, a pesar de la relación de confianza comentada en el caso de *Partners*, los contratos son anuales y no tienen características de larga duración, es una manera de asegurarse que cada año cumplan las cláusulas acordadas e incentivar seguir teniendo relación para futuras temporadas.

Los puntos más importantes que se deben tener en cuenta en esta tipología de contratos:

**Información social:** Se detalla la información fiscal (Nombre de la empresa, NIF/CIF, dirección) de cada una de las partes, el período de la temporada (como referencia a la apertura del hotel) y en consecuencia el de las reservas, incluyendo incluso los días en que se pueden llevar a cabo las entradas de los clientes, a pesar de que sea completamente flexible en este caso. Es una información completamente necesaria para el acuerdo de cualquier tipo de contrato.

**Allotments:** Se lleva a cabo una diferenciación de las diferentes tipologías de habitaciones que el tour operador va a tener a su disposición para vender a los respectivos clientes, detallando por períodos los números de habitaciones que se tendrán disponibles por día en función de la categoría. Por ello, como mayor sea el número de *allotments*, mayor será la capacidad de venta de los intermediarios y supondrá un menor riesgo para los hoteleros al tener más habitaciones asignadas, a pesar de que depende en mayor grado si es un contrato de garantía o no.

**Forward/Opción:** En función de la obligación de ejercer el derecho que tengan los tour operadores en el uso de los *allotments* asignados, el contrato será forward para aquellos contratos de garantía y, en cambio, será de opción para aquellos contratos de ocupación, donde no es obligatorio ejercer todo el cupo contractual.

**Precios:** Se lleva a cabo un desglose exactamente igual de las tarifas por persona y noche en función de la habitación y del periodo. Además, se especifica un precio extra por 3r adulto por servicios adicionales. Es importante observar la oscilación de los precios a lo largo de la temporada, ya que va a coincidir el aumento de las tarifas en el momento cumbre, e irán disminuyendo a medida que se llegue a las fechas extremas de la temporada, es decir, al final y al principio.

**Release:** Los tour operadores tienen la obligación de presentar la confirmación de las *Rooming List* al hotel con unos días de preaviso, en función del acuerdo contractual. Este concepto repercute mucho en la capacidad del hotelero de maniobrar, es decir, para poder poner a la venta todas aquellas habitaciones que forman parte del cupo del contrato de ocupación pero que no están confirmadas. Por ello, en muchas ocasiones, como mayor periodo de *release*, más facilidad para ocupar la habitación a través de otros canales.

**Descuentos:** A pesar de que no están presentes en todos los contratos, los descuentos se aplican en función del acuerdo entre el hotel y el tour operador para mejorar la tarifa al cliente final. Estos descuentos tendrán normalmente el objetivo de incentivar a los clientes la confirmación de las reservas lo más temprano posible y, por parte del hotelero, asegurarse un porcentaje de ocupación para la temporada. Normalmente, los descuentos se aplican en función de franjas temporales, siendo menores los descuentos como más tarde sea la reserva. De todas formas, hay otro tipo de criterios para aplicar descuentos, como son las estancias de más de 8 noches.

## **7.2. Contratos con las agencias de viajes *online***

A partir de todo lo comentado en cuanto a la estructura de negociación utilizada hace unos años y, que hoy en día, a pesar de la decadencia en esta tipología de contratos turísticos, todavía está presente en importantes compañías del sector turístico, es necesario tener en cuenta la modalidad de negociación más común y es la que se produce entre las compañías hoteleras y las agencias de viajes *online*, como intermediario para la venta a clientes finales.

Meliá Hotels International lleva a cabo la negociación de estos tipos de contratos de una manera muy distinta, no son de carácter anual porque tiene un carácter mucho más continuo. Algunas agencias de viajes *online* como es Booking, que representa más del 40% de las reservas llega a acuerdos de la siguiente manera:

A principios de temporada, la agencia de viajes *online* acuerda con el respectivo hotel un porcentaje sobre las ventas llevadas a cabo. En este caso, no se aplican precios anticipados según la categoría de habitaciones y fechas como los tour operadores. Además, se debería respetar también la paridad de precios, es decir, que tanto la página oficial del hotel como las páginas webs de otros intermediarios deben tener exactamente el mismo precio. Debido a que tampoco existe un papel donde dicte el número de habitaciones asignado a cada intermediario, Meliá Hotels International está en contacto continuo e inmediato con las diferentes agencias de viajes *online* a través de una web CRS común. A través de esta, los intermediarios tienen conocimiento en todo momento de las habitaciones disponibles para la libre venta e incluso los



precios de venta actualizados, donde se verá repercutida la comisión que reciban.

Por otra parte, es importante comentar el procedimiento de cancelación que se sigue. Como las reservas que entran a través de intermediarios son procedentes directamente de clientes reales, las compañías hoteleras reciben automáticamente la información de la reserva junto con los datos de pago virtuales que proporciona el intermediario. En el caso de que se produzca alguna cancelación, que siempre dependerá del acuerdo que se haya llevado a cabo con la OTA (política de cancelación establecida), puede producirse el cobro parcial o integral de la reserva, que será siempre cobrado a través de las tarjetas virtuales que proporcionan los intermediarios en la reserva sin repercutir en ningún caso en la OTA en particular, simplemente con la eliminación del porcentaje de beneficio por una reserva no disfrutada.

En cuanto a la cesión de habitaciones a las diferentes agencias de viajes *online*, como la información es común a todos los integrantes, los intermediarios tienen derecho a la venta de habitaciones hasta que se limite la capacidad en el hotel, con el ya nombrado *stop sales*.

## **8. DISCUSIÓN DE CONTRATOS TURÍSTICOS REALES**

A continuación, se va a llevar a cabo un análisis de dos contratos turísticos de la compañía Meliá. En ellos, se va poder definir el tipo de contrato en función de la tarifa o de la obligatoriedad, tal y como se ha comentado en el punto 6. Además de todas las estrategias utilizadas para optimizar la relación entre el hotel y el intermediario.

Ambos contratos se basan en acuerdos con tour operadores. Después se va hacer hincapié en las diferencias existentes entre los contenidos de los contratos con tour operadores y los contratos con agencias de viajes *online* (OTAS).

### **8.1.1. Claves del contrato 1**

Se trata de un contrato llevado a cabo entre TUI UK y un hotel de Meliá Hotels International ubicado en Ibiza para la temporada 2019. Las principales características específicas de este contrato son:

**Allotment:** Se ofrecen habitaciones a los tour operadores durante toda la temporada, fechas comprendidas desde abril-mayo hasta octubre. De esta manera, relevan una parte importante de las habitaciones a través de otros intermediarios para maximizar la ocupación. En este caso, se distinguen tres períodos para cada una de los tres tipos de habitaciones siendo del 01/05/19 al 19/06/19, del 20/06/19 al 05/10/019 y del 06/10/19 al 31/10/19. En este caso, la habitación French *Balcony* (1) tiene una disponibilidad de 2 unidades durante

toda la temporada y, el resto, la *Limited Sea View* (2) y la *Deluxe* (3) ofrecen una disponibilidad de 1 unidad durante todo el período. De modo que, ya que la cantidad de habitaciones es constante, se acuerda que TUI UK tendrá disponibles 4 habitaciones diarias durante toda la temporada.

**Opción:** Se puede concluir que es un contrato de ocupación, es decir, se da un *allotment* y un *release* sin que el tour operador tenga la obligación de ocupar todas las habitaciones contratadas. Por esas razones, es un contrato de opción.

**Release:** El plazo de entrega del *Rooming List* aumenta de 3 a 5 días para las fechas comprendidas entre 20/06 y 05/10, el resto de la temporada se mantiene en 3 días de anticipo. Claramente coincide con la época de mayor afluencia de turistas y el aumento del plazo *release* da al hotel más autonomía para llenar todas aquellas habitaciones no ocupadas por los tour operadores con los que se han negociado dichas habitaciones.

**Precios:** Las tarifas establecidas en el contrato 1 se ven aumentadas en fechas comprendidas entre 04/07 y 07/09, con un pico importante durante la primera quincena del mes de agosto. En este caso, se diferencian 8 franjas temporales para detallar los precios, yendo en aumento como más cerca está la temporada alta. Por tanto, se puede concluir que las cadenas hoteleras estudian los cambios de precios en función de las temporadas de mayor abundancia de clientes.

**Descuentos:** En éste se aplican descuentos durante toda la temporada para fomentar la reserva temprana a los clientes finales, pero éste oscila en función de la fecha en la que se lleva a cabo la reserva. Para ello, en el mencionado contrato se acuerda *Early Booking Discount* por reservas confirmadas antes del último día del mes de marzo aplicando un 20% de descuento a la tarifa de adulto, *Early Booking Discount 1* por reservas confirmadas durante el mes de abril con un descuento del 15% para la tarifa de adulto y, finalmente, *Early Booking Discount 2* por reservas confirmadas durante el resto de temporada con un descuento del 10% para la tarifa de adulto siempre que se lleve a cabo 21 días antes de la entrada del cliente. De esta manera, el hotelero da mayor porcentaje de descuento como más temprana haya sido la reserva, como un método para disminuir el riesgo de tener habitaciones libres. Además, se aplican descuentos del 20% para todas aquellas reservas cuya estancia sea superior a las 8 noches, no siendo acumulables a los anteriores descuentos. Claramente tiene el objetivo de promover estancias largas para tener, además de un menor riesgo, un mayor control sobre la optimización del inventario de habitaciones.

Este es un claro ejemplo de contrato PVP vinculante, ya que algunas de las cláusulas otorgan paridad de precios, publicando los precios acordados en el contrato.

Además, se tienen en cuenta requisitos como la estancia mínima de 3 noches y las siguientes condiciones de cancelación: Meliá cargará una noche para aquellas cancelaciones que se lleven a cabo 48 horas antes de la llegada o por "No Show". Además, el hotel cargará la estancia completa por salidas anticipadas a no ser que el cliente, o bien TUI UK, lo indique, pudiendo llegar al acuerdo más favorable para ambos.

Finalmente, el contrato incluye cláusulas cuyo objetivo es el de preservar la salud y la seguridad de los clientes finales, y demás términos de carácter legal comunes a cualquier tipo de contrato. Todos estos términos no influyen en el desarrollo del presente trabajo, es decir, son normas contractuales ajenas al tema que se está tratando.

### 8.1.2. Claves del contrato 2

Se trata de un contrato firmado entre Viajes Sidetours y un hotel Gran Meliá ubicado en Palma. Las principales características a comentar en este caso son:

**Allotment:** En este caso, no se distinguen períodos para cada una de los tres tipos de habitaciones, siendo el *allotment* ofrecido des del 24/04/2020 al 24/10/2020. En especial, la habitación *Double Deluxe Sea View* (1) tiene una disponibilidad de 14 unidades durante toda la temporada y, el resto, la *Double Premium Sea View* (2) y la *Double Red Level Room Sea View* (3) ofrecen una disponibilidad de 1 unidad durante todo el período. De modo que, ya que la cantidad de habitaciones es constante, se acuerda que Viajes Sidetours tendrá disponibles 16 habitaciones diarias durante toda la temporada. En este caso, se puede observar que el hotelero deja en mano del mismo *partner* una cantidad relevante de habitaciones que disminuye un importante riesgo ocupacional en un solo contrato.

**Opción:** Igual que en el contrato 1, sigue siendo un contrato de opción, es decir, el intermediario no tiene la obligatoriedad de ocupar las habitaciones incluidas en el *Allotment*.

**Release:** En este caso, aumenta de 1 a 3 días para las fechas comprendidas entre 28/05 y 26/09, manteniéndose el *release* en 1 noche para el resto de la temporada. La conclusión es que se sigue la misma estrategia que la comentada en el caso 1, pero con un plazo menor.

**Precios:** Igualmente que el caso 1, ocurre en el caso 2. Los precios son mayores entre el 18/06 y el 12/09, en especial la última semana de julio y las dos primeras de agosto. Es fácilmente observar que el objetivo de la compañía

es optimizar el beneficio al máximo a través de tarifas altas gracias a la llegada masiva de turistas. Debido a la temporada alta, los altos precios repercuten poco en las ventas a causa del *overbooking* que sufren las islas en sí durante esos meses.

**Descuentos:** En este caso, una de las cláusulas del contrato obliga automáticamente al intermediario a vender las habitaciones dentro un pack turístico, estando completamente prohibida la venta individual. Por ello, este caso es propio de contratos FIT, en el que la tarifa no incluye todavía el porcentaje del tour operador, sino que se aplican en el momento de la venta aplicando un *mark up*. En este caso, el contrato sigue ofreciendo descuentos aplicables a los clientes finales para fomentar reservas tempranas hasta antes de la apertura del hotel. Entre estos descuentos se pueden encontrar: Early Booking I y II para reservas confirmadas antes del 29/02 y antes del 30/04 respectivamente. Además, igual que en el contrato 1, se ofrecen descuentos extras de hasta un 25% para reservas con estancias superiores a las 8 noches durante toda la temporada. Uno de los requisitos para la aplicación de estos descuentos es que se debe publicar correctamente para ser aplicados por el hotelero.

Debido a la obligatoriedad de no publicar los precios acordados contractualmente y el hecho de tener que incluir la estancia en un paquete turístico, es claramente demostrable que es un contrato FIT.

En este caso, hay unos términos mucho más concisos, no tan generales como en el primer ejemplo de contrato real comentado. Por una parte, está completamente prohibida la comercialización de la estancia del hotel fuera de un paquete turístico que no incluya al menos el transporte. Además, los descuentos comentados tienen que estar acordados contractualmente y debidamente publicados para ser aplicados. Hay cláusulas como por ejemplo: estancia mínima de tres noches cuando la reserva está compresa entre el 18/06 y el 15/08. Además, coinciden con las normas de cancelación comentadas en el contrato de TUI UK.

## **8.2. Diferencias entre los contratos con tour operadores y OTAS**

En conclusión, la negociación de los contratos turísticos entre tour operadores y hoteleros tiene que convivir con los contratos llevados a cabo con agencias de viajes *online*, muchísimos más numerosos y que tienen ventajas comparativas de importancia, entre ellas, la rapidez y flexibilidad que otorga al canal de reservas. Por una parte, los intermediarios se ven beneficiados simplemente por no tener asignadas habitaciones durante toda la temporada y poder reservarlas en función de la demanda que reciben de los respectivos clientes, justo al contrario que los tour operadores. Por otra parte, el hotel se ve

beneficiado por una mayor simplicidad y contacto con clientes que proceden de las OTAS. Una de las desventajas es que todo el riesgo de ocupación recae sobre el hotel, ya que no hay ningún tipo de cupo ni de garantía<sup>4</sup>.

Es importante tener en cuenta que en cuanto a los contratos de *forwards* y opciones, solo pertenecen a estos los casos primeramente mencionados, es decir, los contratos con los tour operadores. En los contratos con OTAS, al no asignar habitaciones a estos intermediarios, no tienen ningún efecto sobre el escenario de *forwards* y opciones.

Además, es importante añadir que las OTAS reciben las tarifas continuamente actualizadas en la CRS y los tour operadores las tienen acordadas con prácticamente un año de diferencia. Si en algún momento se produce una modificación tarifaria, como el hotel debe respetar todas las tarifas ofertadas a todos los intermediarios, deberá hacer anexos a los contratos con tour operadores para cambiar los precios y respetar la paridad.

## **9. SIMULACIÓN DE UN CONTRATO**

A continuación se va a llevar a cabo una simulación básica y no real para poder interpretar en términos monetarios, tanto desde el punto de vista del cliente como de las empresas de la industria turística, lo visto hasta ahora.

Es un acuerdo para la temporada 2021, cuya negociación se ha llevado a cabo a principios de 2020, y las ventas quedan abiertas desde el 1 de marzo de 2020.

El contrato turístico se va a proponer para un hotel estacional de Baleares, cuyo período de apertura es del 1 de abril al 30 de septiembre y tiene dos tipologías de habitaciones: habitación estándar y habitación superior. Los precios para estas habitaciones varían en función del día de ocupación de la habitación en la reserva y son los siguientes:

- Estándar: 80€ del 01/04 al 31/05, 100€ del 01/06 al 21/07 y del 21/08 al 30/09 y 120€ del 22/07 al 20/08.
- Superior: 120€ del 01/04 al 31/05, 160€ del 01/06 al 21/07 y del 21/08 al 30/09 y 200€ del 22/07 al 20/08.

Además, se ofrece un descuento del 20% de la reserva para aquellos clientes que confirmen la reserva antes del 29/02 y del 15% para aquellas reservas confirmadas antes del 30/03.

---

<sup>4</sup> El riesgo ocupacional comentado afecta gravemente al hotelero en situaciones adversas, como es el actual problema turístico consecuencia del Covid-19, en el momento en el que la ubicación como destino, o en este caso la situación sanitaria, no asegura una venta fluida de habitaciones, el hecho de no tener ventas aseguradas bajo los contratos de garantía afecta gravemente al nivel de ocupación.

## CASOS:

1. Una pareja reserva una habitación estándar para una semana durante el mes de junio. La reserva se lleva a cabo durante el mes de octubre de 2020.
2. Dos personas reservan una habitación superior para una semana a principios de agosto y la reserva se lleva a cabo en marzo de 2021.

### Escenario de reservas directas:

Es un claro ejemplo de desintermediación. Es una reserva llevada a cabo a través de la página oficial del hotel y, además, respetando precios y descuentos ofrecidos a los demás intermediarios.

1. El importe íntegro que recibe el hotel y que paga el cliente:  $2 \text{ personas} \times 100\text{€} \times 7\text{días} = 1400\text{€} - (20\% \times 1400\text{€}) = 1120\text{€}$
2. El importe íntegro que recibe el hotel y que paga el cliente:  $2 \text{ personas} \times 200\text{€} \times 7\text{días} = 2800\text{€} - (15\% \times 2800\text{€}) = 2380\text{€}$

### Escenario de TTOO y OTAS con una comisión constante de un 25% (contrato PVP):

En este caso, hay un intermediario para la venta de la habitación. Se respeta la paridad de precios contractual. Además, la comisión se establece sobre los precios finales ofertados a los clientes, de manera que primero se resta el descuento que el propio hotelero establece como incentivo a la reserva temprana.

1. El importe íntegro que paga el cliente:  $2 \text{ personas} \times 100\text{€} \times 7 \text{ días} = 1400\text{€} - (20\% \times 1400\text{€}) = 1120\text{€}$   
El importe íntegro que recibe el hotel:  $1400\text{€} - (20\% \times 1400\text{€}) = 1120 - (25\% \times 1120\text{€}) = 840\text{€}$   
El importe íntegro que recibe el intermediario por la gestión:  $25\% \times 1120\text{€} = 280\text{€}$
2. El importe íntegro que paga el cliente:  $2 \text{ personas} \times 200\text{€} \times 7 \text{ días} = 2800\text{€} - (15\% \times 2800\text{€}) = 2380\text{€}$   
El importe íntegro que recibe el hotel:  $= 2800\text{€} - (15\% \times 2800\text{€}) = 2380\text{€} - (25\% \times 2380\text{€}) = 1785\text{€}$   
El importe íntegro que recibe el intermediario por la gestión:  $25\% \times 2380\text{€} = 595\text{€}$

### Escenario de TTOO que comercializan paquete turístico con un suplemento del 25% (contrato FIT):

Para empezar, se añaden, desde la perspectiva del TTOO, dos gastos añadidos: 250€ del transporte y 100€ de actividades de ocio. Es un claro ejemplo de contrato cuyo tour operador tiene la obligación de vender la estancia acompañada al menos de transporte, es decir, en un paquete turístico. En este caso, la paridad de precios es completamente irrelevante y el coste del hotel para el intermediario continua siendo la tarifa contractual menos los descuentos, que será una de las bases para el cálculo de la comisión del TTOO para todo el paquete turístico.

1. El importe que paga el cliente:  $1120€ + 250€ + 100€ = 1470€ \times 1,25 = 1470€ + 367,5€ = 1837,5€$   
El importe íntegro que recibe el hotel:  $2 \text{ personas} \times 100€ \times 7 \text{ días} = 1400€ - (20\% \times 1400€) = 1120€$   
El importe que recibe el TTOO:  $(1120€ + 250€ + 100€) \times 25\% = 367,5€$
2. El importe que paga el cliente:  $2380€ + 250€ + 100€ = 2730€ \times 1,25 = 2730€ + 682,5€ = 3412,5€$   
El importe que recibe el hotel:  $2 \text{ personas} \times 200€ \times 7 \text{ días} = 2800€ - (15\% \times 2800€) = 2380€$   
El importe que recibe el TTOO:  $(2380€ + 250€ + 100€) \times 25\% = 682,5€$

## **10. ROL DE LA ECOTASA EN RESERVAS INDIRECTAS.**

Según la página oficial de Expedia Travel (2019), se define Tasa Turística como:

La tasa turística es un impuesto que algunos gobiernos o ayuntamientos cobran a los visitantes por alojarse en su territorio. Su recaudación se destina a fomentar el turismo sostenible y a conservar y rehabilitar el patrimonio local.

Existen varias modalidades de tasa turística. Aunque lo más habitual es que se fije un cargo por persona y noche, en ocasiones debe abonarse un porcentaje del importe de la estancia.

Por ejemplo, en Baleares se paga entre 2€ y 4€ por persona y noche en hoteles dependiendo de su categoría con hasta un 75% de descuento para la temporada baja y un 50% para estancias superiores a 8 días. En cambio, en Berlín se paga un 5% del precio de la habitación.

Lo importante es saber cómo afecta la tasa en el precio que pagan los clientes a los intermediarios.

Según la página oficial de Logitravel, la tasa turística no se incluye en el precio de las reservas, ya que se recauda normalmente en los propios establecimientos turísticos por la variabilidad del importe según la zona y la fecha. Por ello, se puede sobreentender que las agencias de viajes *online*, e

incluso otros intermediarios, no tienen la potestad de incluir en el precio final dicha tasa.

Una de las principales diferencias entre las páginas webs oficiales de hoteles de Mallorca o Barcelona (España) y Francia es que en el segundo caso, el pago telemático especifica cuál va a ser el pago total, es decir, incluyendo el precio de la estancia y el de la tasa turística. En cambio, en España el pago de la tasa se comunica automáticamente a la llegada al hotel o establecimiento turístico.

Por ejemplo, una reserva en Gran Meliá del Mar (Mallorca) informa sobre la existencia de la tasa turística sin especificar el precio exacto. En cambio, una reserva para Meliá Paris Vendome, a pesar de no incluir en el pago telemático el importe de la tasa turística, se especifica claramente el importe por persona y noche en concepto de ecotasa (2,88€). De todas formas, hay ejemplos de hoteles franceses que informan claramente del importe para abonarlo allí, o bien se incluye en el pago virtual.

## **11. CONCLUSIONES**

En este punto final, se van a llevar a cabo las conclusiones. El objetivo es que, a modo resumen, se puedan observar claramente cuáles son las deducciones que se han extraído de todo el estudio de caso que se ha llevado a cabo.

Por una parte, se puede concluir que el avance del canal *online* ha dado pie a la entrada de diferentes empresas, agencias de viajes *online*, que tienen que convivir con los propios tour operadores o agencias de viajes más tradicionales en el mercado de la intermediación. Y añadir también que los *partners*, aquellos intermediarios basados en relación de confianza, forman una parte fundamental de la cartera de intermediarios desde hace años y con proyección de continuos acuerdos futuros.

Por otra parte, se ha podido demostrar que la tipología de contratos que se llevan hoy en día dista mucho de los que se acordaban hace algunos años y la comunicación de las reservas es completamente diferente. Por una parte, la compañía estudiada canaliza todas las reservas a través de una CRS propia para integrarlo automáticamente en su propio sistema de gestión, con el objetivo de facilitar la gestión del inventario de habitaciones.

Con lo dicho sobre el CRS, es importante deducir que el poder de negociación de una cadena hotelera de menores dimensiones, que no suelen tener en propiedad una plataforma de estas características, es menor que el de una compañía hotelera grande, por cuestiones de dimensiones y menor dependencia de la intermediación.



En cuanto a los contratos con tour operadores, se puede concluir que el hotel persigue algunas estrategias contractuales para optimizar la ocupación. Entre ellas se destacan: mayores precios/tarifas y mayor período de *release* para temporada alta e incentivos a los intermediarios para promover reservas lo más tempranas posibles.

Por otra parte, se puede extraer que los contratos con agencias de viajes *online* son los más comunes hoy en día y son diferentes a los comentados en el párrafo anterior. Gracias a este tipo de contratos, se ha fomentado la disrupción de la estructura típica de los contratos y han optado por flexibilidad y rapidez, convirtiéndose en una parte muy importante de las reservas de Meliá.

Para acabar, se puede terminar concluyendo que se intenta fomentar la paridad de precios, es decir, que todos los intermediarios incluyendo la página web de la compañía ofrezcan los mismos precios a los clientes finales con el fin de que nadie se aproveche de ofrecer mejores tarifas.

## **12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **→ Artículos científicos, académicos y de fuentes estadísticas**

Arán, M. V., & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, (17), 13-25. Recuperado de <https://aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/173/143>

Fernández Martínez, J. (2017). Valoración de Meliá Hotels. Recuperado de [https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/25340/TFM\\_000907.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/25340/TFM_000907.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Figueroa, C., & Talón, P. (2007). La gestión de la información en el sector hotelero madrileño: la inversión en TICs, la importancia de la conectividad y las características del hotel. In *Empresa Global y Mercados Locales: XXI Congreso Anual AEDEM* (pp. 26-41). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2517647.pdf>

Flecha, M. (2016). El papel de las OTAS en el proceso de distribución de las cadenas hoteleras españolas. *Esic Market Economics and Business Journal*, 47 (3), 479-504. Recuperado de [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/170111\\_040157\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/170111_040157_E.pdf)

Instituto Nacional de Estadística (2019). *España en cifras 2019* (INE). Recuperado de: [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2019/50/](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/50/)

Serrano Reillo, N. (2016). Intermediación turística en el siglo XXI. Cambios y nuevos retos. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/17997/TFG-N.422.pdf?sequence=1>

XU, Q. (2019). Estudio de las tic en la cadena Meliá Hotels International. Recuperado de [http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10787/1/TFG\\_DEFINITIVO\\_Qiqi\\_Xu.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10787/1/TFG_DEFINITIVO_Qiqi_Xu.pdf)

### **→ Artículos de prensa**

Blázquez, P. (2020). Crecen las reservas directas a los hoteles frente a las plataformas. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200213/473510370953/hotel-es-reserva-plataformas-booking-apps.html>

- Molina, C. (2019). El turismo sigue al alza y ya aporta el 12% del PIB y el 13% del empleo en España. *El País*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/23/companias/1577113873\\_775760.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/23/companias/1577113873_775760.html)
- Oppenheimer, W. (13 de febrero de 2007). Thomas Cook y MyTravel crean la segunda mayor agencia de viajes. *El país*. Recuperado de: [https://elpais.com/diario/2007/02/13/economia/1171321212\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/02/13/economia/1171321212_850215.html)
- Oppenheimer, W. (20 de marzo de 2007). TUI refuerza su liderazgo al fusionar su negocio turístico con First Choice. *El país*. Recuperado de: [https://elpais.com/diario/2007/03/20/economia/1174345212\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/03/20/economia/1174345212_850215.html)
- Yebra, D., y Gómez, J. (2019) Gabriel Escarrer (Meliá): "La venta directa, que es mucho más rentable, alcanzará el 45% en 5 años". *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9903463/05/19/Gabriel-Escarrer-Melia-La-venta-directa-que-es-mucho-mas-rentable-alcanzara-el-45-en-5-anos.html>

#### → Webs corporativas

- Expedia Travel. *Web corporativa oficial de Expedia*. Recuperado de: <https://www.expedia.es/explore/que-paises-europeos-aplican-tasas-turisticas-en-2019-y-cuanto-cobran>
- Logitravel. *Vacaciones Logitravel*. Recuperado de [https://www.logitravel.com/preguntas-frecuentes/hoteles-que-es-la-ecotasa-o-tasa-turistica-8\\_198.html?geoloc\\_bk=true](https://www.logitravel.com/preguntas-frecuentes/hoteles-que-es-la-ecotasa-o-tasa-turistica-8_198.html?geoloc_bk=true)
- Meliá Hotels International. *Web corporativa oficial de Meliá*. Recuperado de <https://www.melia.com/es/nuestras-marcas/home.htm>
- Meliá Hotels International. *Web corporativa oficial de Meliá*. Recuperado de <https://www.melia.com/es/meliarewards/elprograma/home.htm#elPrograma>

### 13. ANNEXO

Resumen de los acrónimos utilizados:

<b>ABREVIATURA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<i>PIB</i>	Producto Interno Bruto
<i>TLHW</i>	<i>The Leading Hotels of the Word</i>
<i>OTA</i>	<i>Online Travel Agency</i>
<i>TIC</i>	Tecnologías de la Información y Comunicación
<i>TTOO</i>	Tour Operadores
<i>AV</i>	Agencias de Viajes
<i>CRS</i>	<i>Central Reservation System</i>
<i>GDS</i>	<i>Global Distribution System</i>
<i>PMS</i>	<i>Property Management System</i>
<i>LRA</i>	<i>Last Room Available</i>
<i>PVP</i>	Precio Venta al Público
<i>BAR</i>	<i>Best available rate</i>
<i>FIT</i>	<i>Foreing Independent Travel</i>

Fuente: Elaboración propia.