

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADE



TÍTULO: ROOM MATE: UN NUEVO CONCEPTO DE HOTEL

AUTOR: María Isabel Alemany Borrego

TUTOR: José Emilio Navas

CURSO ACADEMICO: 2016/2017

CONVOCATORIA: Junio

ÍNDICE

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 2. | OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA | 5 |
| 2.1. | La Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos | 5 |
| 2.2. | La Creación de Valor y los Grupos de Interés | 6 |
| 2.3. | El Gobierno de la Empresa | 6 |
| 2.4. | La Responsabilidad Social Corporativa..... | 7 |
| 3. | ANÁLISIS DEL ENTORNO | 8 |
| 3.1. | Análisis del Entorno General | 8 |
| 3.1.1. | El Perfil Estratégico del Entorno | 8 |
| 3.2. | Análisis del Entorno específico | 10 |
| 3.2.1. | Análisis de la Estructura de la Industria: las Cinco Fuerzas de Porter | 10 |
| 3.2.2. | Grupos Estratégicos de la Industria Hotelera urbana | 15 |
| 4. | ANÁLISIS INTERNO | 16 |
| 4.1. | El Diagnostico Interno de la Empresa | 16 |
| 4.1.1. | La Identidad de la Empresa | 16 |
| 4.1.2. | El Perfil Estratégico de la Empresa | 17 |
| 4.2. | La Cadena de Valor | 18 |
| 4.3. | Análisis de los Recursos y Capacidades | 21 |
| 4.3.1. | La Identificación de los Recursos y Capacidades | 21 |
| 4.3.2. | La Gestión de los Recursos y Capacidades | 23 |
| 4.4. | Análisis DAFO | 24 |
| 5. | ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA..... | 24 |

| | | |
|--------|---|----|
| 5.2. | Ventaja Competitiva en Diferenciación de Productos | 25 |
| 5.3. | Ampliación de las Estrategias Competitivas de Porter: el Reloj Estratégico .. | 27 |
| 6. | DIRECCIONES DE DESARROLLO | 27 |
| 6.1. | La Expansión de Actividades | 27 |
| 6.1.1. | Penetración en el Mercado | 27 |
| 6.1.2. | Desarrollo de Productos | 28 |
| 6.1.3. | Desarrollo de Mercados..... | 28 |
| 6.2. | La Diversificación de Actividades..... | 28 |
| 6.2.1. | Diversificación Relacionada..... | 28 |
| 6.2.2. | Diversificación No Relacionada..... | 29 |
| 7. | MÉTODOS DE DESARROLLO | 29 |
| 7.1. | Desarrollo Interno Frente a Desarrollo Externo..... | 29 |
| 7.2. | Las Adquisiciones de la Empresa | 29 |
| 7.3. | La Cooperación entre Empresas | 30 |
| 8. | ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN | 30 |
| 9. | CONCLUSIONES..... | 30 |
| 10. | BIBLIOGRAFÍA..... | 32 |

1. INTRODUCCIÓN

La cadena hotelera española Room Mate Hotels fue fundada en Madrid en el año 2000 por Enrique Sarasola, Carlos Merreno, Eduardo Sanzol y Gorka Atorrasagasti. En la actualidad, Sarasola es el director y accionista mayoritario con el 70% del accionariado; perteneciendo el 30% restante a Sandra Ortega -propietaria de los hoteles Room Mate Miami, Nueva York y Barcelona-. La cadena dispone de un total de 26 hoteles repartidos en 12 ciudades diferentes de España, EEUU, Países Bajos, Italia, Turquía y México. La idea de crear el primer hotel “Mario”, situado en Madrid, surge de un viaje de negocios que Sarasola realizó a Nueva York. El excesivo precio que pagó por alojarse en una habitación de la que apenas había disfrutado le dio la idea de invertir en una cadena hotelera con la filosofía que él describe como “las 3D”: dormir, ducharse y desayunar.

Los hoteles Room Mate se caracterizan por su diseño, calidad y servicio, teniendo como finalidad adaptarse a las necesidades de los clientes. Siempre céntricamente situados, a cada uno de ellos se les atribuye un nombre propio y una personalidad diferente, la cual determinará un diseño exclusivo ideado por famosos decoradores españoles. Según se trate de un edificio histórico o más moderno, se da un diseño u otro, por lo que cuentan con hoteles más clásicos y otros más sofisticados. Esto, junto con la simplificación de sus servicios, es lo que los hace diferentes.

Por otro lado, la empresa cuenta con una plataforma de viviendas turísticas, igualmente céntricas y cuidadosamente diseñadas, denominada “Be Mate”. A través de esta plataforma consigue ofrecer a los clientes tanto las ventajas de alojarse en un apartamento como los servicios complementarios propios de un hotel, como por ejemplo recepción las 24 horas, la recogida y entrega de llaves o la consigna de maletas.

En el presente trabajo se analizará el proceso de dirección estratégica seguido por la cadena hotelera española Room Mate Hotels, proceso que surge de un complejo conjunto de actividades. En primer lugar, se explicarán los objetivos y valores de la empresa, para posteriormente realizar un análisis del entorno y después un análisis interno. En cuarto lugar, consideraremos las estrategias y ventajas competitivas de la cadena. En quinto lugar, se hablará sobre las direcciones y los métodos de desarrollo de Room Mate. Por último, se hablará acerca de la estrategia de internalización de la empresa.

2. OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA

2.1. La Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos

Room Mate define en su página web su misión como la creación de espacios acogedores y diferentes, buscando que todo el que les visite se sorprenda gratamente con el diseño de sus hoteles, pero sobre todo por el trato, porque más que un cliente es “un amigo”. Sin embargo, de acuerdo con la teoría, la misión se correspondería más bien con la idea de adaptarse a las necesidades de alojamiento de los clientes, proporcionándoles una experiencia única en cada uno de sus hoteles al crear un ambiente agradable en el que los clientes se sientan “como en casa de un amigo”, para lo que adquieren las características de un anfitrión y consideran a los clientes *room mates* y no huéspedes.

Por otra parte, la idea de visión la podríamos describir como la idea de obtener una posición referente en el sector hotelero, manteniéndose en continuo crecimiento y dando a conocer sus hoteles alrededor de todo el mundo.

Los valores de Room Mate se centran en el respeto, tanto hacia ellos mismos como a los que les rodean; así como en la valentía, pues se consideran actuales, curiosos, y viven sin barreras ni límites para seguir creciendo. Asimismo, hacen énfasis en la pasión, trabajando por y para las personas; en la constancia, aprendiendo de sus errores; en la diversión, disfrutando, innovando, cambiando, descubriendo, y comprometiéndose, compartiendo los recursos con organizaciones que trabajan por un mundo más justo.

Entre los objetivos de la compañía cabe destacar los estratégicos, los financieros y los demás objetivos. En relación con los objetivos estratégicos podemos destacar:

- Ser un referente para el turismo en todas las ciudades gracias al nuevo concepto de negocio hotelero.
- Adquirir mayor experiencia para reducir costes del servicio sin perder calidad.
- Alcanzar una cuota de mercado superior a los competidores.
- Simplificar sus establecimientos sin incorporar servicios adicionales.

En relación con los objetivos financieros busca centrarse en los siguientes, basándose en la experiencia de años anteriores:

- Incrementar sus ingresos, superando los 71 millones de euros obtenidos en 2016, esto representa un incremento del 34% respecto al año 2015.

- Aumentar el número de empleados de 570 a 750, lo que supone un crecimiento del 30% respecto al año 2016.
- Mantener la ocupación media de la cadena entorno al 87%, al igual que en años anteriores.
- Incrementar el precio medio por habitación pasando de 117.1 euros a cierre de 2015 a estar por encima de los 133 euros en 2016, lo que implicaría un 14% más.

Además de estos, Room Mate tiene otros objetivos en función del nivel de implantación: a nivel corporativo busca alcanzar sus objetivos, lo que permitirá un buen funcionamiento y continuidad; a nivel competitivo busca la pérdida de clientes por parte de los competidores obteniendo así una alta cuota de mercado tanto con turistas como con empresas; y a nivel funcional se centra en el alojamiento.

2.2. La Creación de Valor y los Grupos de Interés

El principal objetivo de la empresa es la creación de valor para sus accionistas, lo que se consigue estableciendo un precio de venta que, siendo superior a los costes, el mercado esté dispuesto a pagar por los servicios. Para determinar el precio medio por habitación se ha estimado, atendiendo a los datos del 2015, una ocupación media del 87%, lo que implica un precio medio superior a los 133 euros en los próximos años.

El principal interés de los socios es maximizar su riqueza, que se ve afectada por los diferentes grupos de interés y su capacidad para influir en la determinación de los objetivos de la empresa. El conflicto de los objetivos entre los grupos de intereses internos aparece como consecuencia de la incompatibilidad de alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados. Entre los grupos de interés internos están los accionistas, los directivos y los trabajadores. Entre los externos, las entidades financieras, el Estado, la comunidad local, la sociedad, los clientes, los proveedores, los sindicatos y las organizaciones sociales.

2.3. El Gobierno de la Empresa

El control directivo en Room Mate recae sobre el accionista mayoritario, Enrique Sarasola, quien posee el 70% de las acciones de la sociedad y es a su vez el director, lo que minimiza la posibilidad de la existencia de conflictos de intereses entre directivos y

propietarios. Los sistemas de incentivos buscan relacionar los intereses de los directivos con los intereses de los propietarios, en el caso de Room Mate el factor de no discriminación entre propiedad y dirección supone que los sistemas de incentivos no tengan gran importancia.

El consejo de administración está presidido por la empresa TAFAY 200, SL., que es a su vez consejero, al igual que las empresas Rosp Corunna, Participaciones empresariales, S.L. y ERGOGRÁTICO, S.L. También forman parte del consejo Gorka Atorrasagasti y Víctor Fernández Cintrano, director general desde 2011, mientras que Javier Ibañez Gabenet es secretario no consejero.

Por otro lado, los mecanismos externos de control directivo están basados en el poder discriminador que sobre la actuación de los directivos pueden ejercer distintos factores ajenos a la propia empresa, fuera de las meras relaciones contractuales internas entre principal y agente, sin asumir coste adicional por su utilización. Entre ellos encontramos el mercado de empresas, pues en caso de que se obtuviesen peores resultados de los que potencialmente la empresa podría obtener, se podría incentivar a inversores externos a comprar la empresa y reemplazar a su actual dirección. En Room Mate esta opción es poco probable ya que la dirección recae en su principal accionista. Asimismo, el buen funcionamiento de Room Mate puede favorecer que el mercado de trabajo de directivos valore positivamente los conocimientos y experiencias de los directivos y cómo estos los aplican a la creación de valor. Esta cadena hotelera cuenta con un novedoso modelo de negocio, por lo que la experiencia obtenida puede ser atractiva para otras cadenas hoteleras que quieran entrar en este mercado. Por último, el mercado de bienes y servicios finales actúa como mecanismo externo de control directivo, por ser éste un mercado de competencia perfecta, la asignación de los recursos debe realizarse de manera óptima para maximizar el valor de la empresa. En Room Mate los recursos se destinan principalmente al alojamiento y no a los servicios adicionales.

2.4. La Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa hace referencia a la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de su actividad. En el ámbito de la hostelería las grandes cadenas hoteleras consiguen una mayor aceptación social gracias a la gran cantidad de puestos

de trabajo generados: ha creado 570 empleos en 2015 y espera llegar a los 750 en el 2016. Además, Room Mate destaca por ser una de las mejores empresas al realizar la integración de las personas con discapacidad en su plantilla, para lo que contrata asesoría externa en materia de discapacidad. Room Mate da mucha importancia a la RSC, entre otras actividades participa en programas de colaboración con diferentes ONGs como *Friends For Life* -en Málaga-, y la Cruz Roja para favorecer la inserción laboral de las personas en riesgo de exclusión social. También imparte programas de formación a sus camareros de habitación para prever riesgos laborales, en ellos se dan consejos para el día a día en el trabajo.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno posee dos niveles de análisis: general, analizado a partir del análisis PESTEL que hace referencia al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, del sistema socioeconómico; y específico, que es más próximo a su actividad habitual, es decir, a la industrial dentro de la que se enmarca.

3.1. Análisis del Entorno General

3.1.1. El Perfil Estratégico del Entorno

| FACTORES CLAVE DEL ENTORNO | MN | N | E | P | MP |
|--------------------------------|----|---|---|---|----|
| DIMENSIÓN POLÍTICA | | | | | |
| • Estabilidad del gobierno | | | | | |
| • Política fiscal | | | | | |
| • Comercio exterior | | | | | |
| • Subvenciones | | | | | |
| • Política de bienestar social | | | | | |
| DIMENSIÓN ECONÓMICA | | | | | |
| • Ciclos económicos | | | | | |
| • Tenencias del PIB | | | | | |
| • Tipos de interés | | | | | |
| • Tasa de inflación | | | | | |
| • Desempleo | | | | | |
| • Renta disponible | | | | | |
| DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL | | | | | |
| • Factores demográficos | | | | | |
| • Conflictividad social | | | | | |
| • Cambios del estilo de vida | | | | | |
| • Valores y actitudes sociales | | | | | |
| • Nivel de educación | | | | | |
| • Cambios en gustos y modas | | | | | |
| DIMENSIÓN TECNOLÓGICA | | | | | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Política de I+D+I | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones de las TIC | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de tecnología | |
| DIMENSIÓN ECOLÓGICA | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Política medioambiental | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento de residuos | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de energía | |
| DIMENSIÓN LEGAL | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Licencias | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el trabajo | |

La situación política vivida en la primera mitad del año 2016 no ha sido la más idónea, dada la inestable situación del gobierno, si bien ha mejorado en la segunda mitad. Asimismo, la política fiscal no favorece la apertura de nuevos hoteles y en la actualidad las subvenciones son escasas.

A pesar de la profunda crisis económica que ha afrontado nuestro país en los últimos tiempos, empieza una recuperación económica: después de varios años con grandes tasas de desempleo, en el año 2016 el paro ha sufrido la mayor caída de la historia, permitiendo un ligero aumento de la renta disponible. En estos momentos las tasas de interés son relativamente bajas pero el acceso al crédito es más difícil que hace unos años. Por su parte, el PIB per cápita ha crecido, lo que invita a pensar que la tendencia alcista se mantendrá durante unos años. En este sentido, cabe señalar que el turismo es una actividad que se caracteriza por una fuerte dependencia de la coyuntura económica, por tanto, los últimos años han sido desfavorables. La compañía depende en buena medida de la situación económica española y en general, europea, ya que la mayoría de los visitantes de nuestro país provienen de Reino Unido, Francia y Alemania.

En relación a la dimensión sociocultural debemos tener en cuenta que los estilos de vida están cambiando, estamos pasando de un estilo más clásico a uno más moderno, tanto en los negocios como en los propios valores y actitudes sociales. En los últimos años, como consecuencia del desarrollo tecnológico y la creciente confianza de los consumidores a comprar por internet, ha tenido lugar una progresiva desaparición de las agencias de viajes en favor de las páginas web de reservas, lo que para una cadena con un tamaño relativamente pequeño como es Room Mate es una gran oportunidad.

En la actualidad se busca incentivar la innovación para que la sociedad evolucione y obtener una mejor calidad de vida para las personas, estimulándose el uso informatizado de muchos procesos. Adquirir tecnología ya no resulta un problema, existe un gran mercado libre.

Por otro lado, cada vez es mayor la concienciación ciudadana hacia el medio ambiente, lo que viene impulsado por una fuerte inversión del gobierno que, aunque en numerosas ocasiones cuenta con requisitos demasiado costosos y difíciles de cumplir, permiten una mejor calidad de vida y un mundo sostenible. El mayor problema lo encontramos en el consumo de energía, aunque cada vez se está apostando más por energías renovables, mejores que las energías fósiles.

Por último, en el ámbito legal nos encontramos con numerosas licencias, como permisos de construcción, que afectan a la actividad hotelera y que tienen tanto carácter nacional como local. Existe un fuerte incentivo a la contratación y leyes de empleo favorables a los emprendedores. También existen leyes que apoyan al turismo, en parte debido al gran número de puestos de trabajo que genera la industria hotelera. Además, existen políticas de mejora de la competitividad que buscan impulsar la Marca España y fomentar la fidelización, como por ejemplo el Plan Nacional e Integral de Turismo. Esto va unido a las políticas comunitarias en la materia y al progresivo crecimiento del Acuerdo Schengen, por el que se establece la suspensión de los controles en las fronteras interiores, facilitando los desplazamientos entre Estados Miembros de la UE.

3.2. Análisis del Entorno Específico

3.2.1. Análisis de la Estructura de la Industria: las Cinco Fuerzas de Porter

La finalidad del modelo de Porter consiste en exponer el grado de atractivo de la industria de Room Mate, poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a la empresa y que determinan su capacidad para obtener beneficios.

a) La Intensidad de la Competencia

La intensidad de la competencia hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria hotelera, es el resultado de factores estructurales tales como el número de competidores y el equilibrio entre ellos. La industria hotelera está fragmentada de manera que la intensidad de la competencia es mayor. Además, en

España existen multitud de hoteles, hostales y pensiones, por lo que la oferta es muy amplia. La industria se caracteriza por contar con un fuerte equilibrio, ya que la cuota de mercado de todos estos establecimientos es bastante similar, si bien las cadenas hoteleras poseen mayor facilidad para obtener clientes gracias a la marca que les representa. Además, la localización de Room Mate siempre es la más idónea, sus hoteles están situados en el centro de las ciudades, por lo que resulta más sencillo aprovecharse de esta ventaja competitiva.

La industria hotelera es una industria madura, por lo que el ritmo de crecimiento del sector se reduce y se incrementa la intensidad de la competencia, de manera que los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nuevos clientes. Ésta es la estrategia a seguir por Sarasola, quien explica en el canal de YouTube con el que cuenta Room Mate que “cuando te dicen que es un sector maduro todavía hay algo que se puede inventar, porque a todo se le puede dar una vuelta de tuerca”.

Dentro de esta industria la movilidad entre segmentos consistiría en la posibilidad de cambiar de modelo de hotel o pasar de un número de estrellas a otro. Sin embargo, esto exigiría un gran esfuerzo, pues aumentar la calidad conllevaría un gran aumento de los costes. La opción contraria sería reducir la valoración de los hoteles, lo que supondría una caída de la reputación que podría suponer una fuerte desventaja competitiva.

Las barreras de salida estarían relacionadas con los activos especializados, como son el mobiliario y las instalaciones; los edificios serían activos reutilizables, pueden utilizarse para otros fines mediante una reestructuración. Room Mate ofrece un servicio, de manera que su volumen de existencias es bajo, por lo que éste no es un elemento que reduzca el grado de atractivo de la industria. Probablemente la principal barrera de salida serían las restricciones sociales que afectan a las relaciones laborales, pues como ya comentamos, esta industria genera un gran volumen de empleo a lo largo de todo el año, paliando así las tasas de desempleo. Por tanto, podríamos decir que las barreras de salida de la industria hotelera no son demasiado altas, de manera que constituyen un elemento positivo en relación al grado de atractivo.

En la industria hotelera la estructura de costes de las empresas está formada principalmente por costes fijos, los que constituyen más de la mitad de los costes totales. Los costes restantes son los variables, configurados a partir de los sueldos de los empleados estacionarios, así como de los diferentes gastos inherentes al volumen de

ocupación. Una estructura como esta impone la necesidad de tratar de tener los hoteles a pleno rendimiento durante todo el año, para así poder cubrir los gastos fijos y generar beneficio.

En relación con la diferenciación de productos, se debe tener en cuenta la variedad de categorías hoteleras. En la actualidad, se está produciendo un cambio en la tendencia ya que se está buscando una mayor diferenciación en lugar de competir en precios, atendándose al valor añadido de los diferentes hoteles. En el caso de Room Mate, éste valor añadido se intenta conseguir a través de su localización y su logrado diseño. La cadena imita al típico hotel de tres estrellas con elementos básicos, pero con un modelo de calidad superior. Empieza a existir una diferenciación que da lugar a la fidelización, puesto que los clientes saben que en las diferentes ciudades que visiten encontrarán un Room Mate con los mismos servicios pero diferente personalidad.

Los costes de cambio de proveedores no representan gran volumen, por lo que el grado de atractivo aumenta. Los proveedores suelen estar relacionados con los servicios añadidos al alojamiento, como son la restauración o los eventos culturales.

La capacidad productiva instalada debe adecuarse al número de turistas que acogen las distintas ciudades en las que están situados los Room Mate, de manera que no se realizarán movimientos competitivos agresivos más allá de eventuales ofertas en periodos de baja afluencia, estrategia similar a la de los competidores. Por consiguiente, este elemento no afecta muy negativamente al grado de atractivo de la industria.

Asimismo, podemos decir que existe poca diversidad de competidores, pues en la industria hotelera se utilizan las mismas estrategias y se buscan los mismos objetivos. Sí podemos destacar la personalidad de los hoteles Room Mate, pero no podemos considerarlo suficiente, la empresa intenta cambiar de estrategia haciendo que el cliente vea al hotel como un amigo, porque ellos creen que lo mejor de viajar es visitar a los amigos.

Los intereses estratégicos de las empresas del sector se centran en lograr el éxito de la industria, el perfil del turista que llega a España es similar, por lo tanto, como acabamos de ver, los objetivos de las cadenas hoteleras serán los mismos. Abrirse a nuevos públicos objetivos permite obtener ingresos adicionales respecto a los competidores.

b) Competidores Potenciales

Al hablar de competidores potenciales se hace referencia a la posibilidad de que las nuevas empresas que quieren entrar en la industria puedan hacerlo, lo que depende de las barreras de entrada y de la relación de los competidores establecidos.

En cuanto a las primeras, están relacionadas con las obras de construcción y/o acondicionamiento de los inmuebles, lo que supone una fuerte inversión. En la actualidad, las subvenciones son escasas y de difícil obtención, sólo existen subvenciones referentes a la contratación y a I+D. Además, todos los hoteles requieren adaptación a minusválidos y el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos antiincendios, lo que incrementa aún más la inversión.

Por lo que se refiere a la relación de los competidores establecidos, en la actualidad los competidores no se caracterizan por variar su política empresarial con el fin de evitar la entrada de nuevos competidores. La posible represalia podría ser una reducción de los precios de manera significativa, esto permitiría obtener una mayor cuota de clientes. Las grandes cadenas tienen fuertes recursos para defenderse, pudiendo endeudarse algún periodo con el fin de conseguir ventajas competitivas y privar así de cuota de mercado a nuevos participantes. La capacidad productiva instalada se encuentra relacionada con los competidores establecidos, pues si no se está utilizando la capacidad a pleno rendimiento, la entrada de nuevos competidores obligará a conseguir el lleno completo, aunque ello conlleve mayores costes variables por el volumen de clientes.

c) Productos Sustitutivos

Hoy en día, uno de los principales determinantes de compra en la búsqueda de alojamiento es el precio, por lo que han aparecido otras opciones de alojamiento como el alquiler de viviendas por días a través de la página web Airbnb o a través de plataformas de viviendas turísticas como Be Mate. Estos nuevos conceptos de hotel no deben considerarse productos sustitutivos sino un nuevo modelo de negocio del mismo servicio. Los clientes están expuestos a una gran cantidad de información lo que les permite comparar las diferentes opciones de alojamientos.

El principal accionista de Room Mate, Sarasola posee a su vez la empresa Be Mate, una plataforma de viviendas turísticas cuidadosamente diseñadas y situadas en el centro de las ciudades, con las que se pretende fusionar las ventajas de alojarse en un apartamento

con una serie de servicios complementarios que sólo un hotel podría proporcionar, como puede ser el servicio de conserjería las 24 horas del día, la recogida y entrega de llaves o la consigna de maletas. Con estos apartamentos se trata de llegar a los clientes que buscan la comodidad de un hotel, pero con la independencia de un apartamento.

Como conclusión podemos decir que los productos sustitutivos que afectan a la industria hotelera española sí están perjudicando a la industria.

d) Poder Negociador de Proveedores

El peso de los proveedores en la industria hotelera es escaso y no afecta al grado de atractivo de la industria. En relación con la restauración, los proveedores de bebidas, alimentos... tienen una importancia relativa, ya que sólo aplican *rappels* sobre compras en la adquisición de los productos. Es por esto que podemos decir que el grado de atractivo de la industria hotelera no se ve influido por el poder negociador de los proveedores.

e) Poder Negociador de Clientes

Actualmente los clientes poseen una gran cantidad de información, ya que existen multitud de webs y redes sociales que les permiten comparar gran variedad de establecimientos gracias a fotos y comentarios de otros clientes. El comprador tiene información total, existen productos sustitutivos y los clientes están conectados. La capacidad de comparar que tienen los clientes les permite elegir la opción que mejor satisfaga sus necesidades. Por consiguiente, no es tan relevante el poder negociador del cliente sino la capacidad del establecimiento de situarse en una buena posición dentro de esas webs.

f) Otras Fuerzas a Valorar

Además de los proveedores y los clientes, las empresas se relacionan con los llamados “agentes de frontera”. En este caso, el agente frontera más importante es la Administración Pública, ya que ejerce un fuerte poder sobre la industria. Obtener las licencias urbanísticas para realizar una construcción o reformar un edificio antiguo no es tarea fácil. También existe una gran inversión en relación con las licencias de residuos puesto que suelen ir acompañadas de fianzas de cuantía considerable.

3.2.2. Grupos Estratégicos de la Industria Hotelera Urbana

El análisis de la industria hotelera urbana se centra en: el precio y la localización. El precio es un elemento poco preciso, existen múltiples canales de distribución hotelera que influyen en el precio de contratación del servicio, así como una amplia gama de servicios adicionales que dificultan la estimación del precio. En cambio, la localización es un factor diferenciador, en tanto una mejor localización permite un aumento del precio. Según estas variables, y teniendo en cuenta que algunas cadenas están posicionadas en varios grupos, se pueden definir los diferentes grupos estratégicos:

- **Hostales.** El precio es muy reducido, son alojamientos de 1 o 2 estrellas. Se localizan en el centro de las ciudades, cuentan con escaso número de habitaciones sencillas y baño compartido. La calidad es bastante baja.
- **Hoteles Express.** De precio económico, son hoteles de 2 o 3 estrellas. Se localizan en la periferia de las ciudades, cerca de los aeropuertos y de las estaciones de tren y autobús. Los servicios básicos de alojamiento están incluidos en el precio. Algunos ejemplos son las cadenas Holiday Inn o Ibis.
- **Hoteles Estándar.** Con un precio medio, son hoteles de 3 o 4 estrellas. Ofrecen un servicio relativamente completo y suelen tener una buena ubicación. Por ejemplo, los hoteles NH, AC o Tryp.
- **Hoteles Boutique.** Estos hoteles se caracterizan por un precio, tamaño y categoría variable, con un diseño moderno, arquitectura propia y elegante. Suelen ser hoteles independientes y con pocas habitaciones. Cuentan con elevados niveles de confort y personalidad, que justifican los precios de los servicios que ofrecen. Estos servicios pueden ser mayores o menores dependiendo el hotel. En ocasiones los edificios e interiores están diseñados por arquitectos o artistas conocidos. Se localizan en el centro de las grandes ciudades en barrios de gran vitalidad social. Algunos ejemplos son los hoteles Room Mate o Petit Palais.
- **Hoteles de Lujo.** De precio alto, son hoteles de 5 estrellas o 5 Gran Lujo. Con amplios y luminosos espacios, ofrecen la mejor atención y calidad con amplia gama de servicios. Se encuentran bien ubicados. Por ejemplo: Intercontinental, Hilton o Marriot.
- **Apartahoteles.** Con precio más económico que un hotel, se localizan en el centro de las ciudades y cuentan con las comodidades de una vivienda particular, pero con algunos servicios adicionales similares a los de un hotel.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. El Diagnostico Interno de la Empresa

El diagnostico interno de la empresa persigue identificar las fortalezas y debilidades de Room Mate para así desarrollar su actuación competitiva.

4.1.1. La Identidad de la Empresa

La identidad de la empresa recoge las características fundamentales que deben ser consideradas para realizar una descripción general de la empresa:

En primer lugar, debemos considerar la edad de la empresa. La sociedad Room Mate se constituyó en el año 2000, su primer hotel “Mario” fue inaugurado en 2001, por lo que después de 16 años podemos decir que la cadena ya se encuentra desarrollada.

En segundo lugar, debe tenerse en cuenta el tamaño. Los hoteles suelen contar, en su mayoría, con un número medio de camas. Cuenta con una cantidad media de recursos disponibles. Para la industria urbana en la que se encuentra el tamaño es adecuado.

En tercer lugar, en relación con el tipo el campo de actividad, la cadena se dedica al servicio de alojamiento y restauración en la industria hotelera. Está enfocado a todo tipo de clientes, tanto turistas como ejecutivos.

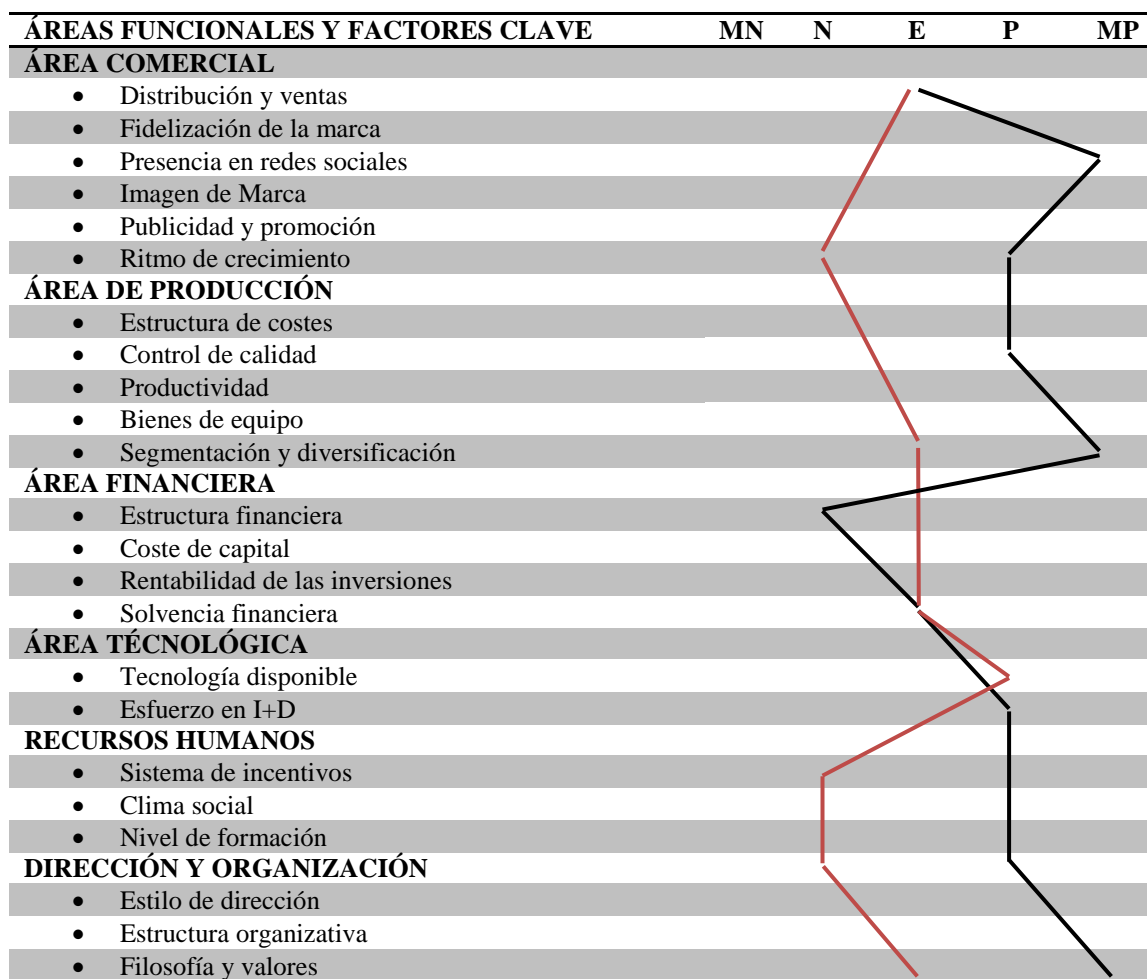
En cuarto lugar, por lo que se refiere al tipo de propiedad, debe tenerse en cuenta que la empresa es de propiedad privada concentrada en pocos socios, Enrique Sarasola y Sandra Ortega.

En quinto lugar, debemos considerar el ámbito geográfico: los hoteles Room Mate se encuentran enfocados en el marco geográfico multinacional. Los clientes son de diferentes nacionalidades, ya que muchos de ellos son turistas.

Por último, en relación con la estructura jurídica cabe resaltar que la empresa, pese a que comenzó siendo una sociedad limitada, es en la actualidad una sociedad anónima que no cotiza en bolsa, con un capital social de 60.000€

4.1.2. El Perfil Estratégico de la Empresa

Este perfil busca identificar las fortalezas y debilidades a partir de un conjunto de variables internas. Para elaborarlo se establece una lista de variables clave para que la empresa pueda llevar a cabo sus objetivos. A continuación, compararemos la valoración de Room Mate con la industria hotelera en España.



El color negro representa a Room Mate y el rojo a la industria hotelera.

En el área comercial, destaca la gran presencia de la cadena en las redes sociales, al contrario que muchos hoteles de la competencia, que tan sólo las utilizan para darse a conocer y apenas interactúan con el cliente a través de ellas. La imagen de la marca se percibe como sinónimo de innovación y de nuevas ideas que llegan a la industria hotelera.

El ámbito de producción, está relacionado con la prestación del servicio, destaca la fuerte brecha existente en relación con la segmentación y la diversificación. Room Mate

considera la segmentación un punto fuerte para su empresa, al contrario que la mayoría de los hoteles de la industria, ya que el mercado no está muy segmentado. La industria exige controles de calidad medios, si bien Room Mate lleva esos controles al extremo, consiguiendo así la máxima satisfacción de sus clientes.

En el área financiera, la industria en general tiene mejores números que Room Mate, que aunque ha mejorado en los últimos años, todavía tiene una parte de su deuda refinanciada -deuda que debe pagar antes de que finalice el año 2018-.

En relación con los recursos humanos, Room Mate destaca por la formación con los cursos que dan a los empleados *shadowing*, los incentivos y el clima social. Existen grandes cadenas hoteleras con programas de formación específicos, pero también pequeños hoteles que no cuenta con ningún tipo de formación para sus empleados.

En relación a la dirección y organización Room Mate se encuentra en una buena posición competitiva, ya que ha aplicado de manera adecuada su diferente filosofía y valores.

4.2. La Cadena de Valor

La cadena de valor tiene como objetivo identificar las fuentes de ventaja competitiva para el principal servicio vendido por Room Mate, que es el alojamiento. Para ello las actividades puede ser primarias o de apoyo.

Las actividades primarias son las que forman, de manera directa, el proceso productivo básico, su transferencia y la atención post-venta, son:

- Departamento de ventas y reservas. La gestión de las reservas se realiza a través de la página web, buscadores, agencias de viajes y turoperadores. Se requiere una buena gestión de inventario de las habitaciones disponibles y una rápida respuesta a las solicitudes.
- Operaciones. Existen dos momentos diferentes: en recepción, la atención debe ser idónea para poder alcanzar los valores de Room Mate, cualquier petición por parte de los clientes debe ser atendida siempre con una sonrisa, existe recepción las 24 horas del día; y en el *housekeeping*, debe llevarse a cabo en el menor tiempo posible y en el horario oportuno para no perturbar el descanso de los clientes.
- Logística externa. Debe existir un control en relación con el abastecimiento de toallas, sábanas, jabones, champús, agua, caramelos... para favorecer el buen funcionamiento del hotel.

- Marketing. La promoción es un factor esencial que se realiza principalmente a través de su página web y de las redes sociales. Además, existen programas de fidelización para clientes, concretamente Room Mate fideliza con el desarrollo de eventos: una de sus campañas de fidelización consistió en el sorteo de dos entradas para los Goya y una noche de hotel para dos personas. La empresa realiza poca publicidad a través de otros medios que no sean las redes sociales.

- Servicio post-venta. Existen diferentes herramientas para que los clientes evalúen su experiencia, el grado de satisfacción y la percepción de calidad de los servicios recibidos, además de sistemas de gestión de incidencias y sugerencias de los clientes. El nuevo libro de reclamaciones son las redes sociales. Para Room Mate es importante la satisfacción del cliente, pues un cliente satisfecho repetirá en la cadena y la recomendará, lo que ayudará a obtener mayores ventas.

Las actividades de apoyo son las que no forman parte del proceso productivo de manera directa, pero sirven de soporte para las actividades primarias, son:

- Aprovisionamiento. Consiste en la centralización de las compras de factores. Las relaciones sólidas y duraderas con proveedores garantizan la calidad. En cada nueva ciudad se realiza una exhaustiva búsqueda de los mejores proveedores, estos formaran parte de la familia Room Mate. Existen factores que tienen importancia por encima del precio como son los estándares de calidad, el valor que aporta el nuevo producto, el cumplimiento de satisfacción del producto de cara al cliente, la operativa de suministro, y el nivel de compromiso de los proveedores.

- Desarrollo tecnológico. Los elementos tecnológicos que afectan a la actividad son los programas de gestión de habitaciones. Estos programas, adquiridos externamente, son utilizados a diario. Room Mate ofrece la posibilidad de: reserva *online*, y está en constante renovación de las funciones y diseño de su página web a fin de hacerlas más accesibles y útiles. Asimismo, cuenta con una gran presencia en las redes sociales, entre las que destaca su canal de YouTube.

- Gestión de RRHH. La empresa busca retener al personal valioso y con talento a través de la buena gestión. La directora de RRHH ha ganado numerosos premios en relación con iniciativas y talento, sobre todo en relación con las mujeres. En los procesos de selección, formación y evaluación ha devuelto el papel activo de las personas haciéndoles cómplices y partícipes de forma significativa. Se identifica el

talento interno para después moverlo a las aperturas de los nuevos hoteles. Además, se han potenciado cursos de empoderamiento y la promoción del talento femenino de la empresa a posiciones de responsabilidad. En la actualidad, en la cadena, existe un mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos que de hombres.

- Infraestructura de la empresa. Planificar los hoteles es un proceso que se desarrolla en todas las fases anteriores. La contabilidad y las finanzas son esenciales para la empresa, la consecución de los objetivos propuestos depende de una buena gestión contable que recoja todos los ingresos y gastos, así como las deudas. Además, debe controlarse el funcionamiento diario de los hoteles.

Las interrelaciones de la cadena de valor pueden intensificar la ventaja competitiva. Éstas pueden darse entre actividades de la empresa, denominadas eslabones horizontales; o con el sistema de valor, denominadas eslabones verticales.

El desarrollo de eventos, como exposiciones de pintura o sesiones de fotos para revistas, anuncios, catálogos de moda, fortalecen la fidelización -en tanto permiten conocer las preferencias de los clientes- y sirven como canal publicitario. Este sería un ejemplo de eslabón vertical, donde la interrelación con el cliente permite conocer mejor sus gustos, necesidades y con ello se mejorarían las acciones de marketing, pues se enviaría publicidad y promociones personalizadas al cliente.

La capacidad para adaptarse a innovaciones tecnológicas, como ocurrió con Wi Mate - un dispositivo Wifi portátil que la compañía pone a disposición gratuita de los clientes para que pueda tener conexión a internet allá donde vaya-, constituye una ventaja competitiva que afecta a otras actividades de la cadena de valor, por lo que se trata de un eslabón horizontal. Un buen desarrollo de la tecnología se traduce en una mejora en la calidad del servicio de atención al cliente.

Con la implantación de programas para mejorar las iniciativas y el talento de las mujeres se aumenta el nivel de compromiso de los empleados y la sensación de pertenencia, así como también la motivación. Esto sería otro ejemplo de eslabón horizontal, en tanto una buena gestión de RRHH se traduce en una mejora en la calidad del servicio de atención al cliente. Esta ventaja se consigue a través del criterio de optimización.

Con el programa *Friends For Life* colabora con diferentes ONGs -en Málaga, por ejemplo, con la Cruz Roja- para favorecer la inserción laboral de las personas en riesgo de exclusión social. Este es un ejemplo de eslabón horizontal.

4.3. Análisis de los Recursos y Capacidades

4.3.1. La Identificación de los Recursos y Capacidades

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una empresa; pueden dividirse en dos clases: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles se dividen a su vez en físicos y financieros.

Los recursos físicos estarían configurados por los inmuebles, el mobiliario (camas, mesas, sillones...), los materiales (toallas, jabones, televisiones, teléfonos...) y la maquinaria (equipos informáticos, máquinas de limpieza...). Los recursos financieros hacen referencia al capital, a la gestión de cobro de las habitaciones y a la capacidad de endeudamiento. La gestión de cobro se realiza en recepción una vez finalizada la estancia o, si se reserva a través de páginas web, de manera anticipada mediante tarjeta bancaria. En relación con la capacidad de endeudamiento de la cadena, el mobiliario se ha financiado a corto plazo y los inmuebles a largo plazo, sin olvidar que algunos están arrendados por lo que se debe pagar ese arrendamiento. En los últimos años Room Mate ha estado muy endeudada. En 2013, la cadena tuvo que pedir un aplazamiento a Hacienda por no disponer de liquidez para pagar y se le concedieron 5 años de plazo. Además, tuvo que refinanciar su deuda hasta 2018 y restablecer el equilibrio patrimonial de la compañía, dejando a un lado la idea de ampliar capital y salir al mercado de bonos. En la actualidad la empresa tiene las cuentas saneadas y no ha sido necesario modificar el reparto de acciones.

Los recursos intangibles están basados en la información y el conocimiento. Estos pueden dividirse a su vez en humanos y no humanos. Los activos humanos de la empresa son el personal, con sus conocimientos específicos y valiosos, su formación, el clima laboral, el nivel de compromiso con los resultados y la motivación del conjunto capital humano que trabaja en la compañía, el orgullo de pertenecer a Room Mate, etc. Los activos no humanos deben separarse en: tecnológicos, como son la página web corporativa, los programas de gestión de reservas, las bases de datos, los módulos de gestión de contabilidad, de recursos humanos, etc.; y organizativos, como son la marca

y el logotipo de Room Mate, el prestigio –reafirmado con diferentes premios y reconocimientos nacionales e internacionales, como por ejemplo el “Premio a la cadena más limpia y con mejor servicio venere.com”, o el otorgado al Hotel Room Mate Grace de Nueva York “The top 10 New York City Hotels2” por USA Today- , la cartera de clientes y la reputación.

Las capacidades se refieren a la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta e implican una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas. Room Mate posee las siguientes:

En primer lugar, la capacidad de gestión de los recursos humanos se lleva a cabo a través de la potenciación del talento y las políticas de RSC, para poder retener al personal valioso. Esto se consigue, por ejemplo, a través de un concurso mensual con el que se ve el hotel que mejor está funcionando en base a una serie de baremos. Los empleados del establecimiento que tenga la mejor valoración ese mes tienen una bonificación altísima en su sueldo. Esta es una buena forma de estimular y de competir de manera sana. De esto se encarga la directora de RRHH, centrándose en atraer y retener el talento basado en la máxima objetividad, ya que la empresa tiene a las personas por lo que aportan y no por lo que son o quien son. Destaca el proyecto *Friends For Life*, anteriormente mencionado, los proyectos para adaptar sus hoteles a las personas discapacitadas, tanto clientes como empleados; y el proyecto *Shadowing*, que consiste en cursos de formación para prevenir riesgos laborales, con consejos para el día a día en el trabajo impartidos por un experto.

Otra capacidad es la de gestión financiera, que se demostró al conseguir una refinanciación de las deudas a proveedores y a Hacienda, esto implica gran capacidad financiera.

Además, la capacidad de innovación tecnológica le ha permitido ser pionera en las comunicaciones de sus clientes, con dispositivos portátiles de Wifi gratis al salir del hotel y alcanzables a toda la ciudad, como ya se ha mencionado anteriormente.

También, la capacidad de gestión de marca. Room Mate ha creado una marca única con la que poder identificar todos sus hoteles, con independencia de que cada uno tenga una personalidad y nombre diferente, lo cual aumenta su valor comercial y posiciona la cadena en buen lugar en el mercado.

También cabe entre las capacidades de la compañía su habilidad para adaptarse a los nuevos escenarios competitivos y para ampliar su cartera de servicios con la creación de Be Mate, que como ya vimos, es una fusión entre el concepto de hotel y apartamento. De esta manera se adaptó a la nueva competencia de páginas web.

Por último, la capacidad de comunicación se ha realizado lanzando campañas publicitarias *online*, a través de su canal de YouTube y de las redes sociales, en las que se explica con detalle el funcionamiento del hotel, empezando muchas veces por la propia construcción.

4.3.2. La Gestión de los Recursos y Capacidades

La gestión de los recursos y capacidades implica tomar dos tipos de decisiones:

a) Mejorar la dotación a través de:

- La adquisición externa de hoteles que ya estaban en funcionamiento manteniendo el personal, el inmueble y los clientes. Esto ocurrió con el hotel Larios de Málaga.

- La adquisición interna mediante políticas de RSC para mejorar la imagen de la marca; intensificación de las relaciones públicas con los clientes a través de las redes sociales; e inversiones en capital humano a través de programas para retener a los trabajadores con talento.

b) La explotación de la dotación actual puede realizarse de dos maneras:

- Interna, utilizando la ventaja de tener una buena marca y reputación a una estrategia competitiva. Esto permite obtener una imagen positiva de los servicios ofertados, pues transmite servicios de mayor calidad. Aplicar esta ventaja a la estrategia corporativa permite la diversificación, ampliando el campo de actividad de la empresa hacia nuevos mercados o segmentos; o la internacionalización, utilizando la misma marca para establecer hoteles en otros países.

- Externa, mediante la comercialización de recursos y capacidades, como pueden ser los contratos de franquicias, donde la empresa cede a un socio un *know-how*, esto es, sus conocimientos y habilidades para explotar una de sus marcas un periodo de tiempo. Este es el caso de los hoteles que dirige Sandra Ortega en solitario.

4.4. Análisis DAFO

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Modelo de negocio sin explotar- Cambio en los gustos de la sociedad- Concentración de la actividad económica en las grandes ciudades- Políticas en materia de turismo- Avances tecnológicos- Gasto del turismo en aumento | <ul style="list-style-type: none">- Entrada de nuevos competidores- Dependencia de la coyuntura económica- Servicios sustitutivos- Imposición de licencias y políticas fiscales restrictivas |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none">- Simplificación de servicios- Cuidado en el diseño- Trato personalizado al cliente- Ubicación céntrica de los hoteles- Servicios complementarios- Imagen de la marca- Desarrollo de prácticas de RSC | <ul style="list-style-type: none">- Escasa reputación- Escasa segmentación del mercado- Gran inversión en los hoteles- Escasas alianzas contractuales |

5. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

5.1. Creación y Mantenimiento de la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva puede tener origen tanto en aspectos internos como externos. Los valores externos consisten en la anticipación o respuesta a cambios externos, pudiéndose diferenciar entre: el aprovechamiento de oportunidades, la habilidad para detectar cambios y la capacidad de responder de forma rápida y flexible. En relación con el primero de estos valores, el aprovechamiento de oportunidades, en este caso Room Mate vio una oportunidad en el sector hotelero, con el escaso arraigo de los hoteles boutique espera un crecimiento de las ventas mayor que los modelos de hotel tradicionales. Por lo que se refiere a la habilidad para detectar cambios, Sarasola observó un cambio en el estilo de vida del consumidor que supo aprovechar. Finalmente, el último valor externo está relacionado con la capacidad de responder de forma rápida y flexible, esto lo realizaron al introducirse en el negocio de los apartamentos. Los valores internos consisten en el análisis de los recursos y capacidades. Se debe tener en cuenta la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción del cliente cuando utiliza el servicio ofrecido por Room Mate.

No obstante, el mantenimiento de esta ventaja competitiva depende de tres factores: las barreras de imitación, en tanto la mayor ventaja radica en el nuevo modelo de hotel tanto por su diseño como por sus servicios; la capacidad de los competidores, pues si éstos aplican innovación tanto en el diseño como en la tecnología disminuirían la eficacia de la ventaja competitiva; y el dinamismo de la industria, ya que en esta industria los cambios son continuos aunque por el momento ninguna otra cadena ha imitado la innovación tecnológica ni el diseño personalizado para cada uno de sus hoteles.

5.2. Ventaja Competitiva en Diferenciación de Productos

Room Mate tiene ventaja competitiva en diferenciación de productos porque ofrece un servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen ser percibido como único por los clientes, por lo que están dispuestos a pagar más por ese producto que por el de los competidores. La empresa necesita diferenciarse y para ello utiliza distintas variables:

En primer lugar, las características del producto. La empresa trata de diferenciarse tanto a través de su página web, como de su publicidad y de las entrevistas que ofrecen los distintos empresarios, famosos y trabajadores relacionados con la cadena; trata de poner valor de manera persistente a la gran calidad de las instalaciones, al igual que al cuidadoso diseño de las mismas, y al servicio agradable y personalizado que ofrece Room Mate. La compañía tiene como objetivo ofrecer a sus clientes un servicio de alta calidad a un precio razonable con el fin de potenciar sus virtudes y convertirse en una alternativa real a las cadenas hoteleras que dominaban el mercado en el pasado.

La segunda variable son las características del mercado: en la actualidad el estilo de vida está cambiando, esto hace que las necesidades y los gustos de los consumidores también cambien. Room Mate se adapta mejor a estos gustos y necesidades específicos, así como también aprovecha las percepciones de tipo social y estético con su imagen para así atraer a los clientes. Además, la empresa vende unos servicios que raramente pueden encontrarse en otros competidores, o al menos o no a ese precio. Se busca da un servicio personalizado para cada cliente, de calidad y por un precio económico, aunque en la realidad el precio no es tan bajo.

En tercer lugar, las características de la empresa. Room Mate se relacionan con el cliente como si fuera un amigo, esta es su manera de prestar el servicio. Tanto las instalaciones, las características de sus servicios como su precio están destinados a poder cumplir con las necesidades de diversos grupos de población, esta circunstancia será aprovechada por la empresa para tratar de fidelizar a sus clientes y ser su principal opción.

Por último, en lo relativo al tiempo y la atención a criterios de RSC, la empresa es socialmente responsable, pues trabaja con distintas ONGs y coopera con numerosos proyectos de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social, lo que da mayor confianza al cliente. En relación con el tiempo la empresa tuvo una respuesta rápida al crear Be Mate para hacer así frente a los nuevos competidores.

Para poder llevar a cabo esta ventaja competitiva deben existir ciertas barreras a la imitación y darse unas condiciones adecuadas a la aplicación. Si bien el factor localización es imitable por los competidores, es uno de los más explotados por parte de la empresa, que cuida que todos sus hoteles tenga una localización ideal. Un ejemplo lo encontramos en la última adquisición de la cadena, el antiguo Hotel Rex situado en la calle Gran Vía de Madrid. Sobre todo porque la posibilidad de disponer de un servicio con esas características en el centro de las ciudades es difícil. Si bien Room Mate no se olvida de los costes, este no es su objetivo primordial, en tanto intentan ofrecer un servicio diferente y personalizado a un precio razonable. La lealtad de los clientes les hace menos sensibles al precio, lo que evita la necesidad de costes bajos.

Los principales riesgos que tiene la ventaja en diferenciación son: la diferencia de precio con los competidores que siguen estrategia de bajo coste, la reducción de la necesidad, la imitación de los competidores y los competidores con estrategia de segmentación. En relación con la diferencia de precio con los competidores que siguen una estrategia de bajo coste puede ser demasiado grande para que los clientes mantengan su lealtad, los clientes podrían renunciar a los servicios para conseguir precios menores. Por lo que se refiere a la reducción de la necesidad, por ello se exige un constante esfuerzo de innovación que Room Mate lleva a cabo con la personalización de cada uno de sus hoteles. En relación con la imitación de los competidores, es bastante frecuente en una industria madura como es la hotelera. Finalmente, los competidores con estrategia de segmentación pueden lograr mayor

diferenciación en los segmentos que cubren, este no sería un riesgo para Room Mate por que cubre un segmento específico, el del nuevo estilo de vida.

5.3. Ampliación de las estrategias competitivas de Porter: el reloj estratégico

Según el reloj estratégico de Porter, Room Mate desarrolla una estrategia de diferenciación amplia, en tanto busca crear un alto valor añadido que sea percibido por el cliente con un precio algo más alto. Mejorando los servicios se consigue la diferenciación sin renunciar a aumentar la cuota de mercado de la empresa, o lo que es lo mismo, el volumen de ventas. Esta estrategia implica una clara orientación de la empresa hacia el mercado. Room Mate debe conocer en todo momento quienes son los clientes a los que se dirige, sus gustos, sus necesidades y que valorar del servicio que adquieren. En este caso, podríamos decir que el elemento clave de la diferenciación no está en el producto en sí mismo sino en la forma que la compañía tiene de satisfacer las necesidades de los clientes.

6. DIRECCIONES DE DESARROLLO

6.1. La expansión de actividades

Esta estrategia se basa en la ampliación o explotación de los productos y mercados tradicionales de la empresa, supone una estrecha relación con su actividad actual.

6.1.1. Penetración en el mercado

Actualmente Room Mate tiene como principal objetivo incrementar el volumen de sus ventas. Para llevar a cabo esta estrategia se realizan continuas promociones a través de su página web intentando localiza las bolsas de demanda insatisfechas por los competidores. Del mismo modo, se realiza promoción tanto a través de las redes sociales como de revistas que realizan entrevistas y fotos en los hoteles. El canal de YouTube ofrece servicios para dar a conocer los diferentes hoteles, desde su construcción hasta las diferentes fiestas y eventos ofrecidos en cada uno de ellos.

Room Mate busca potenciar su marca con el fin de que los usuarios aprecien el valor añadido que tiene comprar estos servicios.

6.1.2. Desarrollo de productos

La empresa busca mantenerse en el mercado actual, para ello desarrolla nuevos servicios como son los ofrecidos por Be Mate, con características nuevas y diferentes para captar así a los clientes que cambien sus preferencias, ya que las necesidades de los clientes son diversas y cambiantes pero la empresa ha sabido adaptarse a ellas.

Para Room Mate no sería conveniente la oferta de diferentes servicios como, por ejemplo, restauración, porque esto rompería su filosofía empresarial de las 3D, que conciben como la clave de su éxito.

6.1.3. Desarrollo de mercados

Con la estrategia de desarrollo de mercados la empresa busca abrirse a nuevos mercados ofreciendo los mismos productos, concretamente busca ampliarse a nuevas áreas geográficas, para lo que está prevista la apertura en 2017 de diversos hoteles en zonas costeras españolas.

Además, Room Mate buscar ampliar segmentos en el mercado destinando las terrazas y salones de sus hoteles a otras actividades como son las fiestas de diferentes marcas, las exposiciones de arte y las sesiones fotográficas.

6.2. La diversificación de actividades

6.2.1. Diversificación relacionada

Las empresas llevan a cabo estrategias de diversificación relacionada para generar sinergias entre los distintos negocios de dos formas: compartiendo recursos y capacidades o transfiriendo conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros. Room Mate comparte recursos con Be Mate ya que te ofrece la posibilidad de dejar tus maletas en las consignas de cualquier hotel Room Mate, se realiza así una cesión de instalaciones infrautilizadas.

Además, Room Mate comparte con Be Mate su tecnología, aprovechando que estos recursos no tienen límite en su capacidad de utilización. También se transfieren conocimientos y habilidades de un negocio a otro ya que Room Mate y Be Mate comparten director.

6.2.2. Diversificación no relacionada

Las estrategias de diversificación no relacionada no implican ninguna relación entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte, es decir, se produce una ruptura con la situación anterior, la empresa se aventura en industria alejadas de su actividad tradicional.

Por un lado, para aumentar la oferta de servicios, Be Mate ofrece un servicio de transporte para los huéspedes, denominado “Transfer”, que se lleva a cabo mediante conductores contratados por la empresa para satisfacer una necesidad de los clientes. Estos pueden contratar el servicio para que les recoja en el aeropuerto, en la estación de tren, o en cualquier punto de la ciudad para trasladarse al apartamento.

De otro lado, Room Mate acaba de lanzarse al negocio de la consultoría con la empresa Room Mate X-perience, como socio de PwC, para asesorar y apoyar a hoteleros independientes y pequeñas cadenas. Además, la empresa ofrecerá una herramienta tecnológica para crear modelos predictivos aplicables a todas las áreas de un hotel.

7. MÉTODOS DE DESARROLLO

7.1. Desarrollo interno frente a desarrollo externo

Desde sus inicios, Room Mate ha utilizado tanto el método de desarrollo interno como el externo. El desarrollo interno se realiza por medio de inversiones en la propia estructura de la empresa, por el contrario, el desarrollo externo es el crecimiento que se realiza a través de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de la empresa de otras empresas o de activos que ya estaban en funcionamiento.

Room Mate realiza los dos tipos de desarrollo, por ejemplo, con el Hotel Rex de Madrid -actualmente en proceso de remodelación-, la empresa llevará a cabo un desarrollo interno; en cambio, con el Room Mate Larios de Málaga la empresa llevó a cabo un desarrollo externo pues este hotel ya estaba en funcionamiento cuando fue adquirido.

7.2. Las adquisiciones de la empresa

La adquisición de empresas tiene lugar cuando una empresa, mediante diversos procedimientos, compra el capital social de otra con la intención de dominarla. Esta es la manera que tiene la compañía de realizar su desarrollo externo, adquiriendo hoteles

que ya están en funcionamiento, manteniendo por tanto su personalidad jurídica. Como ya comentamos, este ejemplo se dio con el Hotel Larios de Málaga.

7.3. La cooperación entre empresas

La cooperación entre empresas se define como un acuerdo entre empresas independientes que, uniendo sus capacidades, pero sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. En el caso de Room Mate se produce una cooperación con la empresa auditora PwC, ya que la empresa hotelera ha puesto en marcha una división de consultoría para la que cuenta con la ayuda de la misma.

8. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo, llevando a cabo actividades de su cadena de valor en más de un país.

La empresa Room Mate decidió internacionalizarse para así poder explotar sus recursos y capacidades en el extranjero. No debemos olvidar que el ciclo de vida de la industria hotelera se encuentra en fase de madurez, por lo que conseguir un crecimiento sostenido no es fácil, así que entrar en nuevos países cuya industria está en la etapa emergente puede ser una buena decisión. Además, la salida a los mercados exteriores se justifica en la demanda externa, lo que permite acceder a nuevos clientes insatisfechos con la demanda actual. Por último, la compañía decidió internacionalizarse para seguir al cliente, ya que los clientes demandaban hoteles en zonas más turísticas y costeras.

9. CONCLUSIONES

La empresa Room Mate Hotels, cuenta con una experiencia media, con unos 15 años de actividad, y se encuentra en un entorno maduro como es la industria hotelera, si bien ha sabido aprovechar las oportunidades en relación con los segmentos de la industria. En la actualidad, los estilos de vida están cambiando y los huéspedes no buscan los mismos servicios que antes: ahora el turismo de ciudad tiene a ser de corta duración -unos 4 o 5 días-, aprovechándose puentes y festivos. Los turistas van al hotel únicamente para lo básico y tienden a pasar la mayor parte de su estancia fuera del mismo.

Room Mate ha sabido aprovechar este cambio en la forma de viajar con su filosofía de las 3 D -hoteles para dormir, ducharse y desayunar- suprimiendo los servicios innecesarios por los que muchas veces los clientes pagan pero luego no utilizan. Sin embargo no se ha olvidado del diseño, por lo que cada uno de sus hoteles está diseñado por arquitectos o artistas de reconocido prestigio. Esta mezcla de servicios básicos con diseño innovador y atrevido es perfecta, ya que tienes lo necesario y esto a los clientes les hace sentirse a gusto porque se sienten como en casa a la vez que resulta divertido y sorprendente ir a un hotel con buen diseño.

Por su parte, resulta llamativo ver todas las medidas que la cadena lleva a cabo para intentar prevenir riesgos laborales de sus empleados con los cursos que les ofrecen a través de su proyecto *shadowing*. También el esfuerzo para poder ayudar y adaptar los puestos de trabajo a las personas discapacitadas y en riesgo de exclusión social. Esto hace de Room Mate una empresa socialmente responsable.

Sin embargo, resultaría recomendable que Room Mate aumentase el grado de diversificación relacionada de las actividades que realiza, por ejemplo compartiendo más recursos y capacidades con Be Mate; por ejemplo, ofreciendo la posibilidad de llevar a los apartamentos el desayuno buffet. Pero no solo debería aumentar su grado de diversificación relacionada con Be Mate sino que podría realizar alianzas estratégicas o cooperaciones con otras empresas del sector como podrían ser restaurantes de comida rápida o empresas de servicio a domicilio. Esta es una manera fácil y rápida de crecer para la empresa porque no tendría que empezar de cero en la realización de un nuevo servicio.

Asimismo, en relación con los métodos de desarrollo, Room Mate podría llevar a cabo un mayor número de acuerdos ya sean de tipo contractual o con franquicias, lo cual sería una buena forma de crecer y llegar a más ciudades.

10. BIBLIOGRAFÍA

MANUALES

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A., “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa” Ed. Thomson Reuters, edición 1º, 2016, Madrid

PÁGINAS WEB

Abc (2017). *Kike Sarasola se hace con el 70% del capital de Room Mate Hotels* [online] Disponible en: http://www.abc.es/economia/abci-kike-sarasola-hace-70-por-ciento-capital-room-mate-hotels-201607071601_noticia.html [15 Marzo 2017].

Arroyo, R. (2017). *La cadena Room Mate se lanza al negocio de la consultoría con PwC como socio.* [online] Expansión.com. Disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/transporte/2017/01/16/587c79b8e5fdea88738b45d1.html> [14 Mayo 2017].

Empresa.es (2017). *ROOM MATE SA - Informe de la empresa.* [online] Disponible en: <https://www.empresa.es/empresa/room-mate/> [15 Marzo 2017].

El Mundo (2017). *Room Mate refuerza su comité de dirección.* [online] EL MUNDO FINANCIERO. Disponible en: <http://www.elmundofinanciero.com/noticia/50762/directivos/room-mate-refuerza-su-comite-de-direccion.html> [15 Abril 2017].

Hosteltur (2017). *Room Mate: “nos gusta que los proveedores se sientan de la familia”* - Hosteltur. [online] Disponible en: <https://proveedoreshosteltur.com/lavanderia-y-limpieza-proveedores/room-mate-proveedores-familia/> [14 Mayo 2017].

Marcos, E. and Marcos, E. (2017). *“Se dan de tortas por trabajar en Room Mate”* | The Luxonomist - Lujo, economía, moda, lifestyle.... [online] The Luxonomist. Disponible en: <http://www.theluxonomist.es/2015/04/16/se-dan-de-tortas-por-trabajar-en-room-mate/eugenia-marcos> [Mayo 2017].

El Mundo (2017). *WiFi gratuito en toda la ciudad al hospedarse en hoteles Room Mate.* [online] EL MUNDO. Disponible en: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2015/07/06/559a7adce2704e7d2c8b4573.html> [16 Abril 2017].

Page, D. and Page, D. (2017). *Be Mate, el rival español de Airbnb al que no odian (todos) los hoteleros* - Sabemos Digital. [online] Sabemos Digital. Disponible en: http://sabemos.es/2015/09/14/be-mate-el-rival-espanol-de-airbnb-al-que-no-odian-todos-los-hoteleros_6678/ [15 Abril 2017].

Pinxteren. F (2017). *Programas de fidelización hotelera* | Turistenístico. [online] Turistenistico.com. Disponible en: <http://turistenistico.com/programas-de-fidelizacion-hotelera/> [15 Abril 2017].

Preferente.com. (2017). *Room Mate logra 5 años más para abonar deudas a Hacienda* / Noticias de Hoteles | Revista de turismo Preferente.com. [online] Disponible en: <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/room-mate-logra-que-hacienda-le-de-5-anos-mas-para-abonar-sus-deudas-244061.html> [16 Abril 2017].

Room-matehotels.com. (2017). *Room Mate Hotels* | Hoteles Boutique en el Centro. [online] Disponible en: <https://room-matehotels.com> [2 Marzo 2017].

Einforma (2017). *Ventas Room Mate Sa.* [online] EINFORMA. Información de empresas | Informes de empresas | Datos de empresas y registros empresas. Disponible en: https://www.einforma.com/ventas-ROOM-MATE--SOCIEDAD-ANONIMA-C_QTgyNTU5MjYx_de-MADRID.html [15 Abril 2017].

Salvatierra, J. (2017). *Room Mate se va a la playa: la cadena hotelera de Sarasola se lanza al resort.* [online] EL PAÍS. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2016/10/14/actualidad/1476453378_921101.html [10 Abril 2017].

Ugalde, R. (2017). *Sarasola busca nuevo socio para Room Mate y alcanzar las 5.000 habitaciones en 2017.* Noticias de Empresas. [online] El Confidencial. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-01-20/sarasola-busca-nuevo-socio-para-room-mate-y-alcanzar-las-5-000-habitaciones-en-2017_77726/ [2 Marzo 2017].

Valero, M. (2017). *Kike Sarasola alcanza el 70% del capital de Room Mate tras comprar a sus socios.* Noticias de Empresas. [online] El Confidencial. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-07-07/kike-sarasola-room-mate-sandra-ortega_1228967/ [2 Marzo 2017].

Womalia.com (2017). *RRHH - Rosana Fernández, Room Mate Hotels* [online]
Disponible en: <https://www.womalia.com/es/womenat/368-recursos-humanos/5953-rosana-fernandez-room-mate-hotels-promover-el-talento-interno-es-el-proximo-reto-de-la-compania> [14 Abril 2017].