



TESIS DOCTORAL

Evolución y retos del sector hotelero en España

Autor: D. Gonzalo González Jiménez de la Espada - Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por C.U.N.E.F.- Universidad Complutense de Madrid.
Centro de defensa de la tesis: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Departamento de Economía Aplicada - U.N.E.D. - 2012.

- **Tesis doctoral:** Evolución y retos del sector hotelero en España.

- **Autor:** D. Gonzalo González Jiménez de la Espada - Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por C.U.N.E.F.- Universidad Complutense de Madrid.

- **Centro de defensa de la tesis:** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales –Departamento de Economía Aplicada - U.N.E.D. - 2012.

- **Nombre del Departamento donde se elaboró la Tesis:** Departamento de Economía Aplicada - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - U.N.E.D. - 2012.

- **Título de la Tesis:** Evolución y retos del sector hotelero en España.

- **Autor:** D. Gonzalo González Jiménez de la Espada - Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por C.U.N.E.F.- Universidad Complutense de Madrid.

- **Director de la Tesis:** Prof. D. Gregorio Izquierdo Llanes.

Agradecimientos:

“A Dios, a mi mujer Rosario, a mi hijo Gonzalo, a los hijos que vengan y a toda mi familia, que son los verdaderos motores de mi vida.”

“A mi padre Felipe, gran inspirador de la línea argumental de este trabajo de investigación, además de inspirador de valores vitales como la fuerza de voluntad, el trabajo, la profesionalización, la diferenciación y especialización.”

“A mi director de tesis Gregorio, que siempre me orientó durante este proyecto y me animó a concluir mi trabajo de investigación.”

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1.	Planteamiento de la tesis	8
1.2.	Objeto y metodología de la tesis	10
1.3.	Principales elementos del trabajo	13
2.	CONTEXTO ECONÓMICO ACTUAL	16
3.	IMPACTO MACROECONÓMICO EN EL MERCADO TURÍSTICO-HOTELERO	29
3.1.	El PIB y el mercado turístico y hotelero	31
3.2.	Deterioro económico de los mercados emisores	34
3.3.	Destino repetición y destino refugio	38
3.4.	Descensos de ingresos hoteleros e ingresos por habitación	39
3.5.	Impacto en el mercado inmobiliario-hotelero	44
4.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA OFERTA	48
4.1.	El mercado hotelero español en Europa	49
4.2.	La estructura de la planta hotelera española	53
4.3.	El crecimiento del sector en los últimos años	56
4.4.	Distribución geográfica de la oferta	62
4.5.	La calidad de la oferta hotelera en España	69
4.6.	La Reforma del Sistema Financiero español y la oferta hotelera	71
4.7.	El empleo en el sector hotelero	75
5.	ANÁLISIS DE LOS CANALES DE LA DISTRIBUCIÓN HOTELERA	77
5.1.	Delimitación de productos y mercados hoteleros	77
5.2.	Descripción de los principales canales de distribución hotelera	79
5.3.	Impacto de las nuevas tecnologías en los canales	105
5.4.	Los canales de distribución hotelera en la actualidad	113
5.5.	Conclusiones y propuestas	123
6.	TENDENCIAS DEL SECTOR	131

6.1.	Aspectos sectoriales	131
6.2.	Aspectos estratégicos de los grupos hoteleros	142
6.3.	Aspectos operativos de los grupos hoteleros	144
6.4.	Conclusiones	145
7.	EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA, LOS INGRESOS Y RENTABILIDAD	146
7.1.	Indicadores de la demanda	148
7.2.	Indicadores de ingresos Hoteleros	173
7.3.	Indicadores de rentabilidad	206
7.3.1.	España	207
7.3.2.	Vacacional y Urbano global en España	209
7.3.3.	Vacacional por CC.AA.	212
7.3.4.	Urbano por CC.AA.	213
7.4.	Momento de ciclo	214
8.	ENTORNO COMPETITIVO, ACCIONARIADO Y ESTRATEGIA DE LOS PRINCIPALES OPERADORES DEL MERCADO	223
8.1.	Fragmentación del mercado	223
8.2.	Accionariado de los principales grupos del sector	227
8.3.	Estrategia de los principales operadores del mercado	230
8.4.	Conclusiones y propuestas	239
9.	OPERACIONES Y PROCESOS DE INTEGRACIÓN	242
9.1.	Escasos Procesos de Integración Horizontal	242
9.2.	Tipología de operaciones en el sector	256
9.3.	Propuestas	268
9.3.1.	Modelo de integración deseable	270
9.3.2.	Otras actuaciones deseables	274
10.	MERCADO DE INVERSIÓN	279
10.1.	Evolución del mercado de inversión	279
10.2.	Nuevos proyectos de inversión hotelera	285
10.3.	Objetivos para los mercados de inversión	287
10.4.	Conclusiones y propuestas	293

11. ANÁLISIS “DAFO” MULTINIVEL DE LA INDUSTRIA TURÍSTICO-HOTELERA	299
11.1. Posición competitiva de España en el sector turístico	300
11.2. Destinos turísticos españoles	301
11.3. Oferta, productos y servicios hoteleros españoles	302
11.4. Demanda y dinámicas de consumo	303
11.5. Inversión y financiación de los productos hoteleros españoles	304
11.6. Estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos	305
11.7. Conclusiones y propuestas	306
12. CONCLUSIONES	320
13. BIBLIOGRAFÍA	341
ANEXOS	362
1. ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA VACACIONAL Y DE SU UTILIZACIÓN	362
1.1. Canarias	381
1.2. Baleares	388
1.3. Península – Andalucía	397
1.4. Península – Cataluña	409
1.5. Península – Levante (C. Valenciana y C. Murciana)	420
2. ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA URBANA Y DE SU UTILIZACIÓN	431
2.1. Madrid	450
2.2. Barcelona	458
2.3. Sevilla	466
2.4. Valencia	473
2.5. Zaragoza	480
2.6. Bilbao	486

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento de la tesis

Durante numerosas décadas el modelo español de sol y playa ha sido la base de la industria turística-hotelera de nuestro país, resultando ser un producto de probado éxito y reconocimiento a escala mundial, lo que ha permitido situar a nuestro país a la cabeza del turismo mundial junto con dos grandes potencias como son EE.UU. y Francia.

En el mundo, el entorno actual se encuentra altamente influido por:

- (i) las tecnologías de la información, que directamente contribuyen al fomento de la competitividad de los distintos sectores terciarios, dinamizando e introduciendo numerosas eficacias y eficiencias en los mismos;
- (ii) la globalización de los servicios tanto en el mundo occidental como en los principales países emergentes (ej. India, Brasil, etc.);
- (iii) el auge, la democratización y la popularización del turismo y de los viajes a escala mundial, surgiendo nuevos e importantes focos de turismo tanto en el lado de la oferta (ej. Norte de África y Mediterráneo Oriental) como en el lado de la demanda (ej. nuevos mercados emisores como China, Rusia, India, Brasil, etc.).

En el plano nacional, durante la última década, hemos asistido a una primera etapa (2000-2007) marcada por el auge de económico sustentado en: (i) la abundancia de liquidez; (ii) el bajo coste de la financiación; y (iii) el crecimiento de los sectores construcción e inmobiliario (ej. Plan Nacional de Infraestructuras 2000-2010, con una inversión superior a 100.000 millones de euros y la construcción de más de 700.000 viviendas durante el año 2007).

Posteriormente, la segunda etapa de la última década (2007-2011) ha estado marcada por: (i) la ausencia de liquidez; (ii) las crisis financieras e inmobiliarias dentro y fuera de nuestras fronteras; (iii) los riesgos sistémicos de los países la zona euro; y (iv) las dudas sobre la solvencia de nuestro sistema político, territorial, financiero y laboral.

En el ámbito sectorial, la industria turístico-hotelera no atraviesa su mejor momento debido a:

- (i) pérdida de importancia relativa en la contribución del PIB Turístico al PIB Nacional;
- (ii) deterioro de la economía de sus principales mercados emisores internacionales (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia);
- (iii) ausencia de liderazgo y competencias por parte de la Administración Central, además de ausencia de políticas coordinadas entre las distintas AA.PP. (central, autonómicas, provinciales y municipales);

- (iv) reducida coordinación entre agentes públicos y privados;
- (v) dependencia en los principales destinos vacacionales del turismo de bajo coste y del cliente procedente de la tour operación;
- (vi) alto grado de atomización y poca profesionalización existente entre las empresas del sector;
- (vii) sobreoferta de producto hotelero existente, sobretudo en determinados destinos urbanos;
- (viii) presión de destinos competidores, sobretudo en otros mercados emergentes (ej. Marruecos, Túnez, Croacia, etc.);
- (ix) el descenso generalizado de las tarifas y la pérdida de posicionamiento de nuestro producto en los segmentos altos de mercado; y
- (x) caída generalizada de la rentabilidad operativa y de las valoraciones en el mercado inmobiliario-hotelero.

Para ayudar a superar este contexto adverso, es preciso dar un paso atrás para luego dar dos pasos a delante. Por este motivo, es necesario hacer un estudio sobre de la situación actual del sector, con el sólo propósito de identificar los objetivos, las grandes líneas estratégicas, las propuestas de actuación y los retos que tiene que asumir la industria turístico-hotelera española para poder salir reforzada de este periodo de fragilidad y crisis en el que se encuentra inmerso.

Para la consecución de este objetivo, será necesario adoptar importantes cambios estructurales tanto políticos como sectoriales, que requerirán: (i) realizar los estudios y análisis previos pertinentes; e (ii) impulsar y desarrollar actuaciones decididas que incorporen cambios estructurales de gran calado. De esta forma se conseguirá transmitir un gran legado para las próximas generaciones; dimensionando una industria turístico-hotelera atractiva, sólida, competitiva y sostenible.

Por tanto, el planteamiento y la aportación que se quiere realizar con esta tesis es doble: (i) contribuir a explicar y entender la evolución del sector; y (ii) establecer los objetivos, retos y propuestas de actuación que afronta el sector hotelero español, al objeto de conseguir mejoras estructurales en el sector.

1.2. Objeto y metodología de la tesis

El objeto de este trabajo de investigación es doble: (i) analizar la evolución del sector hotelero entre el periodo 1995 a 2010; y (ii) realizar aportaciones concretas de objetivos y retos que debe afrontar el sector hotelero español, identificando propuestas y líneas concretas de actuación, con el fin último de conseguir un modelo turístico-hotelero sostenible en el tiempo.

El análisis se estructura en un total de trece capítulos y dos anexos en los que se estudian diversos aspectos del sector turístico-hotelero español y de su evolución. A través de los distintos capítulos, se pretende dar una imagen global de los principales rasgos que definen esta industria en nuestro país, estableciendo un conjunto de conclusiones, propuestas de actuación y/o líneas de investigación, que en opinión del autor de este trabajo deberían contribuir a mejorar y fortalecer tanto la industria turística española en general como la industria hotelera en particular.

Los capítulos que se estudian en este trabajo son los siguientes:

1. *Introducción;*
2. *Contexto económico actual;*
3. *Impacto macroeconómico en el mercado turístico-hotelero;*
4. *Análisis de la estructura de la oferta;*
5. *Análisis de los canales de la distribución hotelera;*
6. *Tendencias del sector;*
7. *Evolución de la demanda, los ingresos y rentabilidad;*
8. *Entorno competitivo, accionariado y estrategia de los principales operadores del mercado;*
9. *Operaciones y procesos de integración;*
10. *Mercado de inversión;*
11. *Análisis DAFO multinivel de la industria turístico-hotelera;*
12. *Conclusiones de la tesis;*
13. *Bibliografía.*

Anexos

1. *Análisis de la estructura de la oferta vacacional y de su utilización;*
2. *Análisis de la estructura de la oferta urbana y de su utilización.*

En la elaboración de este trabajo, cuando así ha sido posible, se han utilizado datos de los últimos quince años. No obstante, el grueso del análisis se ha centrado en el periodo 2000-2010, dado que es el periodo con mayor información disponible. Salvo contadas excepciones, la fecha en la cual se ha dejado de incorporar nueva información publicada sobre la actividad turístico-hotelera ha sido el mes de diciembre de 2011.

En relación con la metodología utilizada en este trabajo, y debido a la extensión y dispersión de información existente, se han combinado diversas metodologías que abarcan la estructuración sistemática de la información, el análisis económico y financiero del sector así como la metodología DAFO para realizar el análisis estratégico del mismo.

- (i) *se ha realizado un trabajo de búsqueda, análisis, estructuración y tratamiento de la información existente sobre la actividad turístico hotelera en España.* Al objeto de aportar una visión global, estructurada y de conjunto, sobre un sector en el que se han difundido muchas ideas e informaciones poco estructuradas, inconexas y con escasa coordinación. Para dar una visión estructurada de este sector, hemos organizado la recogida y análisis de la información y la elaboración de conclusiones sobre las seis grandes áreas que configuran el sector: (1) posición competitiva de España en el sector turístico-hotelero; (2) destinos turístico-hoteleros españoles; (3) oferta y productos hoteleros españoles; (4) demanda y dinámicas de consumo; (5) inversión y financiación del sector; y (6) estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos.
- (ii) *análisis económico*, habituales en el mundo empresarial en el contexto de la elaboración de planes de negocio. Se analiza el entorno macro actual de España y de sus principales países emisores y la influencia que el mismo tiene sobre la industria turístico hotelera española; además, se analiza el impacto que la situación del sistema financiero español puede tener en la estructura empresarial del sector y en la actividad inversora y financiadora del mismo;
- (iii) *análisis estratégico*, habituales en el mundo de la estrategia empresarial y de la consultoría estratégica. Se estudian las tendencias del sector, la evolución de los distintos mercados (oferta y demanda) y segmentos de actividad hotelera (vacacional y urbano), las estrategias y las operaciones realizadas por los 30 operadores del sector en los últimos quince años. Además, se utiliza el análisis de las cinco fuerzas competitivas de “Porter” para aplicarlo sobre los canales de distribución turísticos; e incluso, se utiliza el análisis DAFO multinivel para extraer sintetizar el conjunto de objetivos, retos y propuestas actuación de la industria turístico-hotelera;
- (iv) *análisis financiero y análisis de valoración*, habituales en el mundo empresarial tanto en el contexto de la elaboración de planes de negocio como en el análisis de transacciones corporativas. Se analiza la evolución de los principales parámetros de ingresos (volumen, precios, RevPAR, etc.), rentabilidades operativas del sector, concentración de clientes, múltiples valoración bursátil de los distintos grupos hoteleros en función de su modelo de negocio (modelos de propiedad y alquiler frente a modelos de gestión y franquicia), etc.;
- (v) *análisis operativo y análisis de modelos de gestión*, habituales en la gestión ordinaria de las empresas del sector. Se estudian los modelos de operación y gestión predominantes en la industria y las nuevas tendencias (ej. modelos poco

intensivos en capital), la desunión existente frente a los distintos sistemas de comercialización y distribución de hoteles, la necesidad de adoptar prácticas vigentes en otras industrias (ej. aviación comercial) en materia de gestión del capital circulante y de creación de alianzas estratégicas comerciales, etc.

Además de las metodologías de investigación y análisis citadas, en la elaboración de esta tesis, se ha tratado de realizar un análisis holístico de la actividad turística hotelera. Poniendo de manifiesto el carácter transversal de esta industria y la importancia e incidencia que sobre la misma tienen temas tan diversos como: acontecimientos socio-políticos internacionales (ej. la Primavera Árabe), los aerolíneas de bajo coste, la estructura de funcionamiento de nuestras AA.PP., el papel de los vehículos de inversión inmobiliaria (SOCIMIs) sobre la concentración del sector. etc.

Algunas de las conclusiones y propuestas expuestas en este trabajo quizás sean conocidas por parte los principales agentes presentes en esta industria, otras probablemente sean menos conocidas y difundidas en distintos medios y publicaciones del sector. No obstante, lo que se pretende con este trabajo es aportar una visión estructurada y crítica de un sector poco estudiado, poco profesionalizado y poco estructurado, en el que se han difundido muchas ideas y propuestas que luego raramente han sido llevadas a la práctica.

Por tanto, pese a los éxitos y a la prosperidad cosechada desde hace más de treinta años en el sector turístico-hoteler español, la realidad nos muestra que todavía queda mucho por hacer. Si dentro de treinta años queremos seguir pudiendo disfrutar de éxitos, prosperidad, rentabilidad y sostenibilidad en este sector estratégico, es necesario imprimirle un mayor nivel de análisis, estudio, rigor, profesionalidad y exigencia.

1.3. Principales elementos del trabajo

En la elaboración de esta tesis han sido utilizadas tanto (i) fuentes generales y fuentes de disposición pública como (ii) fuentes complementarias de carácter personal y profesional.

Fuentes generales y fuentes de disposición pública.

Para la elaboración de este trabajo se ha realizado una búsqueda, análisis, estructuración y tratamiento de distintas bases de datos estadísticas de organismos oficiales, encuestas, indicadores, opiniones, artículos y publicaciones del sector, durante los últimos quince años. Así, en la elaboración de este trabajo podemos destacar las siguientes fuentes públicas:

- (i) bases de datos estadísticas de organismos oficiales (ej. INE, Banco de España, Eurostat, etc.);
- (i) encuestas oficiales (ej. Encuesta de Ocupación Hotelera);
- (ii) indicadores oficiales (ej. IPH, Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles, etc.);
- (iii) informes de los principales agentes públicos del sector (ej. Turismo 2020, “Plan Nacional e Integral de Turismo 2012 – 2016 “, etc.);
- (iv) opiniones y artículos de los principales agentes privados del sector hotelero español (ej. Gabriel Escarrer, Juan Gaspart, S.P. Barceló, etc.);
- (v) las asociaciones de empresas turísticas (ej. Exceltur) y confederaciones de empresas hoteleras (ej. CEHAT-PriceWaterhouseCoopers);
- (vi) los informes especializados del sector (ej. Alimarket, DBK 2001-2012, Ernst & Young, 1997-2012);
- (vii) artículos académicos (ej. Talón Ballester, (Prof.) P. – Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, et. al (2008), “La nueva realidad del sector hotelero español”.);
- (viii) artículos de prensa; y
- (ix) etc.

Fuentes complementarias de carácter personal y profesional.

Además de las fuentes generales y fuentes de disposición pública, la experiencia laboral del autor del presente trabajo, profesional de banca de inversión con cerca de 15 años de experiencia, en el área de (i) fusiones y adquisiciones; y (ii) reestructuraciones de deuda corporativa, le han permitido tener el privilegio de:

- (i) Participar en algunas de las transacciones más relevantes de la industria turística hotelera y sectores relacionados:
 1. *Asesor de NH en la refinanciación de €800m de deuda(2012);*
 2. *Asesor de NH en la entrada frustrada del Grupo HNA (2011);*
 3. *Asesor en la creación de la aerolínea de bajo coste Volotea consiguiendo un total de \$100m de capital (2011);*
 4. *Asesor de Polaris World (grupo inmobiliario-hotelero) en su colocación privada entre inversores financieros y posterior reestructuración financiera (2007 y 2009);*
 5. *Asesor del Grupo Hotelero Iberostar en la venta de sus negocio de tour operación y agencias de viaje, “Orizonia” por €800m (2006);*
 6. *Asesor de Clickair (Grupo Iberia) en su fusión con la compañía de bajo coste Vueling (2009);*
 7. *Asesor de Air France en la venta de la central de reservas Amadeus a los fondos de capital riesgo BC Partners y Cinven por €4.600m (2005);*
 8. *Asesor de MedGroup (grupo inmobiliario-hotelero) en su colocación privada entre inversores financieros (2005);*
 9. *Asesor de un grupo hotelero en la disolución de los activos de Grubarges (FCC, Barceló y BBV) – (2000);*
 10. *Asesor en diferentes intentos fallidos de compra de Grupo NH por distintos potenciales compradores.*

- (ii) Desarrollar relaciones personales y conocer en primera persona la visión de los presidentes, consejeros delegados y directores generales de los principales operadores y grupos turístico-hoteleros del país: Meliá, Barceló, NH, Iberostar, HUSA, Hesperia, Occidental, Orizonia, Iberia, Amadeus, etc.

Por tanto, el conjunto de experiencias personales y profesionales del autor han permitido conjugar los aspectos más teóricos y analíticos de este trabajo con el contexto y la realidad empresarial que ha vivido el sector durante los últimos 15 años.

A pesar de la existencia de numerosas fuentes de información (bases de datos estadísticas de organismos oficiales, encuestas, indicadores, opiniones, artículos y publicaciones del sector, etc.), en la elaboración de este trabajo de investigación hemos detectado las siguientes dificultades y complejidades a la hora de elaborar una visión estructurada y crítica de un sector del sector.

- (i) los criterios de muestreo, clasificación y análisis utilizados (categorías, poblaciones, métricas, tamaño muestral, etc.) por las distintas publicaciones no son homogéneos (INE, Exceltur, DBK, Alimarket, Ernst & Young, etc.) y por tanto no siempre reflejan conclusiones similares. Incluso, es muy frecuente ver como series temporales de una misma publicación, no son comparables de un año a otro al utilizar bases muestrales diferentes; y
- (ii) es necesario mejorar y coordinar las diferentes bases estadísticas existentes en la industria. Sólo así podremos diagnosticar mejor la evolución e impacto socioeconómico la actividad turístico-hotelera, su rentabilidad y sus efectos multiplicadores (ej. capacidad de creación de empleo y riqueza).

Por tanto, bajo el liderazgo del INE y con la colaboración directa de Exceltur y Turespaña, es necesario tener una mayor coordinación entre las distintas fuentes de información y publicaciones existentes (Banco de España, EGATUR, Hostelmart, Ernst & Young, PWC-CEHAT, DBK, etc.), al objeto de conseguir una mejora en la calidad y en la consistencia de las distintas fuentes de información existentes, facilitando y soportando la adopción de decisiones, actuaciones y medidas estructurales necesarias.

2. CONTEXTO ECONÓMICO ACTUAL

En este capítulo trataremos de realizar un breve repaso de lo ocurrido en el periodo 2007-2011, marcado por la mayor crisis financiera y económica global de la historia (*Ruiz-Porrás, A., 2010*) que ha tenido un indudable impacto en las principales economías de mundiales, en la economía española y por ende en el mercado turístico y hotelero de nuestro país.

Crisis financiera y económica global

Los orígenes de esta crisis se sitúan en EE.UU. Fruto de una combinación de diversos factores, los distintos agentes implicados en el mercado inmobiliario del país (ej. entidades financieras, particulares tomadores de hipotecas que no podían pagar, bancos de inversión, intermediarios financieros, etc.) asumieron unos niveles de riesgo excesivos. Entre los factores que condujeron a esa situación podemos destacar: (i) la fortaleza de los mercados inmobiliarios; (ii) la abundante liquidez en el sistema financiero; (iii) los bajos tipos de interés; (iv) la concesión de crédito bancario de forma indiscriminada a particulares incapaces de hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones; y (v) la existencia de un mercado financiero al que colocarle – venderle complejos productos financieros estructurados que mezclaban créditos de máxima calidad con deuda hipotecaria de baja calidad (“subprime”) y con otros activos crediticios de alto riesgo (*Barrell, R., Davies, E. P., 2008*).

Además de la asunción de riesgo excesivo por parte de los distintos agentes implicados en el mercado inmobiliario, también asistimos a las malas prácticas en materia de: (i) supervisión de los mercados; (ii) transparencia de información, (iii) análisis y gestión de los riesgos por parte de los distintos agentes que intervienen en los mercados financieros (organismos supervisores, agencias de calificación, bancos de inversión, intermediarios financieros, etc.).

La combinación de malas prácticas y la asunción de riesgos excesivos, generó una burbuja especulativa inmobiliaria y bursátil, que estalló en el momento en el que los deudores estadounidenses dejaron de hacer frente al pago de sus hipotecas. Este hecho desencadenó la llamada crisis las hipotecas “*subprime*”, que marcaría el inicio de la crisis financiera en EE.UU., en el año 2007, y la posterior crisis financiera y económica global.

Así, la crisis financiera de EE.UU. se extendió rápidamente a otras regiones del mundo a través de los mercados financieros internacionales por medio de los emisores, tomadores y/o administradores o gestores de los citados títulos bursátiles o títulos hipotecarios. Es decir, se extendió a través de los bancos de inversión globales (principalmente bancos americanos, británicos y bancos de la zona euro).

El alcance, la magnitud, la difusión y el volumen de esta crisis, supuso la transformación de un riesgo financiero específico, limitado a una tipología concreta de inversores (productos hipotecarios estadounidenses), en un riesgo sistémico y sectorial que alcanzó a los principales

bancos de inversión e intermediarios financieros internacionales, generando importantes problemas de liquidez y solvencia.

Como hemos citado anteriormente, esta crisis puso de manifiesto las numerosas carencias que presentaban los sistemas financieros internacionales desde distintos ámbitos:

- (i) excesiva asunción de riesgo por parte de los bancos hipotecarios americanos y de los particulares, tomadores de hipotecas que no pueden asumir;
- (ii) malas prácticas de administración y gestión de los riesgos por parte de las principales entidades emisoras, gestoras, intermediarios y agentes de estos productos;
- (iii) limitaciones y carencias en materia de supervisión y control por parte de las principales autoridades mundiales de supervisión y regulación financiera;
- (iv) limitaciones y carencias en la operativa de las agencias de calificación (ej. Standard and Poors, Moodies, Fitch); e
- (v) incapacidad para evaluar el riesgo latente de los títulos bursátiles o hipotecarios comercializados (productos estructurados).

La consecuencia directa de las limitaciones y carencias anteriormente citadas fueron las numerosas situaciones de insolvencia y quiebra que sufrieron los bancos de inversión, intermediarios financieros, tomadores de complejos productos financieros estructurados y agentes financieros internacionales. Entre los casos más sonados destacan (i) la caída de Lehman Brothers; (ii) el rescate por parte del gobierno de EE.UU. y de la Reserva Federal de la aseguradora AIG por 85.000 millones de dólares; (iii) la estafa piramidal de Bernard Madoff, antiguo presidente del mercado NASDAC, que asciende a más de 50.000 millones de dólares; y (iv) la intervención federal de las entidades financieras americanas Freddie Mac y Fannie Mae.

Así, lo que empezó siendo una crisis financiera asociada en una tipología concreta de un producto financiero (hipotecas americanas de alto riesgo) acabó transformándose en una crisis de dimensión planetaria que generó numerosas situaciones de insolvencia, y que afloró las numerosas deficiencias de los sistemas y mercados financieros internacionales. Todo ello generó una importante crisis de confianza, que supuso la parálisis de los mercados de financiación generando importantes tensiones en los mercados interbancarios.

Irremediablemente esta situación de crisis de confianza en el sector financiero tuvo un impacto directo en la economía real y en la finanzas de los países y regiones más desarrolladas del mundo (Irlanda, Portugal, Grecia, etc.) pero también en otras regiones (ej. devaluaciones de la moneda en Singapur, los problemas de las empresas inmobiliarias en Dubái, y los problemas de las economías de Islandia, Letonia, etc.) (*The Economist*, 2010)

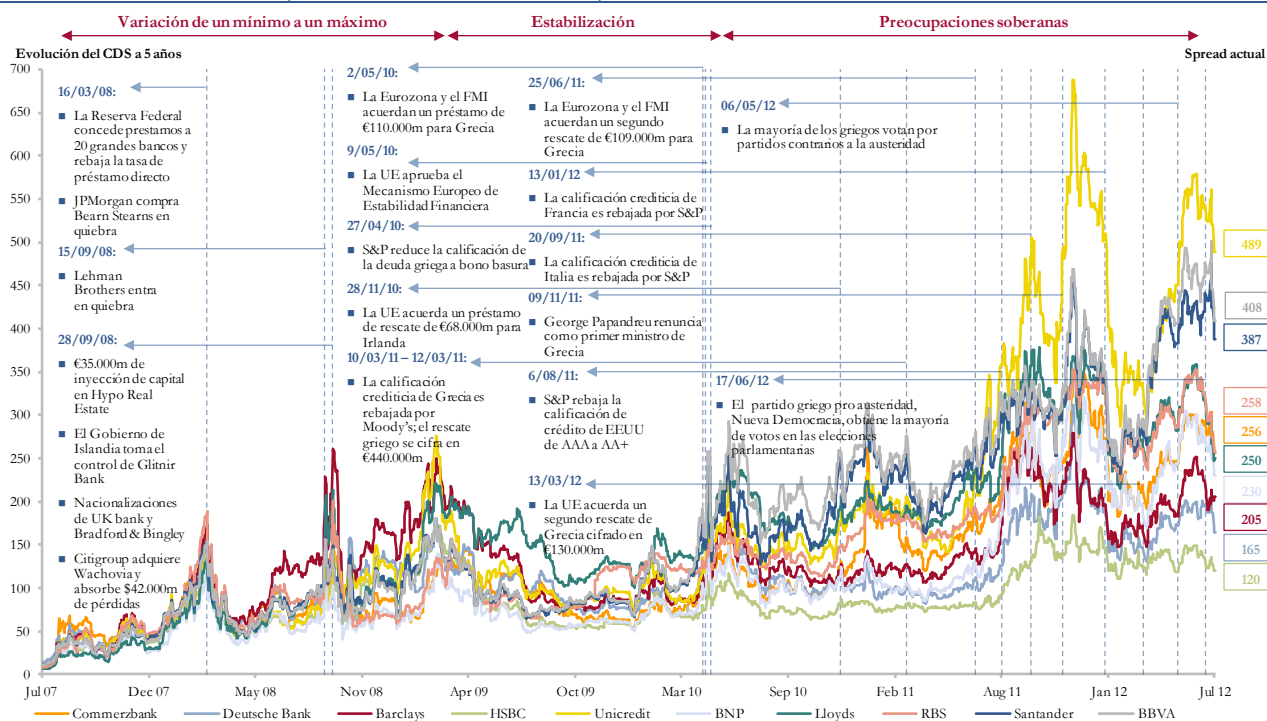
Analizando la evolución de los seguros de crédito de las Entidades Financieras (“EE.FF.”) europeas podemos ver como la primera parte de la crisis prolongó hasta el mes de marzo de

2009. Posteriormente, en el periodo abril 2009 – abril 2010, vivimos un periodo de cierta estabilización de las tensiones en los mercados, donde los principales problemas de las EE.FF. americanas habían sido detectados y se habían tomado las medidas pertinentes. Sin embargo, a partir del mes de abril de 2010, volvieron las tensiones a los mercados, alimentadas por los riesgos soberanos de las economías de la zona euro, siendo necesaria la aplicación de medidas de emergencia como: (i) el primer rescate de la economía griega, €110.000 millones (*Lavin, R. R., 2010*); (ii) la creación de un fondo europeo de estabilización por valor de €750.000 millones; (iii) el rescate de la economía irlandesa, € 68.000 millones; (iv) el rescate del economía portuguesa, €78.000 millones; (v) el segundo rescate de la economía griega, €109.000 millones.

Es interesante destacar que durante la segunda etapa de la crisis financiera y económica global, marcada por la aparición de los riesgos soberanos, las agencias de rating han adoptado una postura mucho más agresiva en la identificación y evaluación de los riesgos.

Así, en agosto de 2011, la agencia de calificación americana Standard and Poors retiró la máxima calificación crediticia a EE.UU. (de AAA a AA+). Esta actitud contrasta con la actitud previa al inicio de la crisis (año 2007), en el que las mismas agencias de calificación no fueron capaces de detectar los principales riesgos latentes de los productos estructurados asociados a hipotecas “subprime” americanas.

EVOLUCIÓN DEL CDS (CREDIT DEFAULT SWAP) DURANTE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS



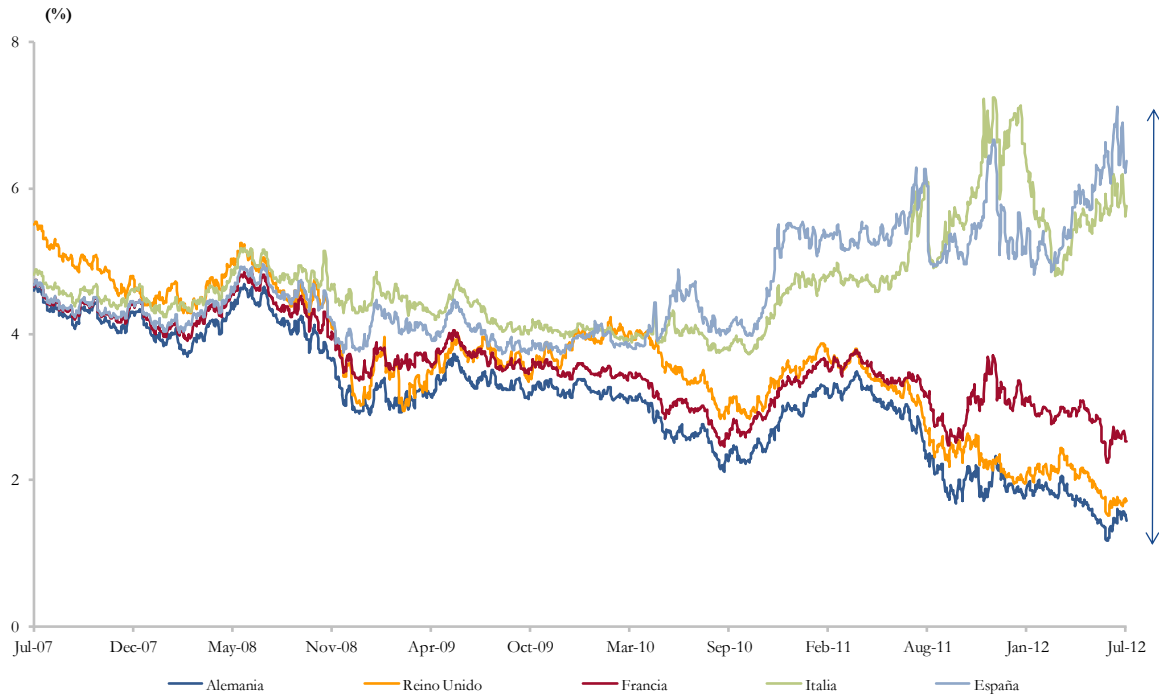
Fuente: elaboración a partir de datos de Bloomberg.

Según un informe elaborado por Departamento de Análisis Económico de La Caixa, los motivos que provocaron las crisis de los Grecia, Portugal e Irlanda fueron principalmente:

- (i) Grecia: “...el deterioro de las cuentas públicas elevó el nivel de deuda pública a finales de 2010 al 143% del PIB. Las medidas de austeridad que la situación requería tomar y el aumento de la incertidumbre que esta situación generó afectaron la solvencia del sector privado y la capacidad de crecimiento del conjunto de la economía. Ello, a su vez, dificultó aún más el ajuste fiscal, haciendo que el país heleno entrara en una espiral perversa de la cual era prácticamente imposible escapar sin ayuda financiera externa e importantes quitas de su deuda” (La Caixa, 2011).
- (ii) Irlanda. “...el origen de la crisis fue el estallido de una burbuja inmobiliaria combinado con un sistema financiero muy sobredimensionado. En Irlanda, por ejemplo, los créditos representaban el 270% del PIB en 2009, mientras que en Grecia y Portugal esta cifra era del 90% y 174% respectivamente. El sistema financiero irlandés tuvo que asumir enormes pérdidas en sus préstamos hipotecarios. Las pérdidas tuvieron que ser nacionalizadas, produciéndose una transmisión de riesgo bancario a riesgo soberano. En este caso, el deterioro económico del sector privado y público también acabó afectando la capacidad de recuperación del conjunto de la economía, hecho que agravó la situación de los sectores inmobiliario y financiero. Irlanda, por lo tanto, también acabó entrando en una espiral perversa y se vio obligada a pedir ayuda financiera” (La Caixa, 2011).
- (iii) Portugal. “...la baja productividad de su economía y el fuerte incremento de los salarios en los últimos quince años minaron la competitividad del país, que se tradujo en una pérdida de cuota en los mercados de exportación y un creciente déficit por cuenta corriente. Entre los años 2002 y 2007 la tasa de crecimiento promedio del PIB luso fue del 1,0% y en 2010 el déficit por cuenta corriente alcanzó el 10,3%. A pesar de que la deuda pública se encontraba en niveles relativamente más bajos que la griega, en 2008 representaba el 71,6% del PIB, la recesión también acabó presionándola al alza. Dada la incapacidad de crecimiento mostrada durante la última década, era difícil pensar que sin reformas de calado la economía podría ahora levantar el vuelo y, por lo tanto, las dudas sobre la sostenibilidad de la deuda pública se dispararon. Como en los dos casos anteriores, ello hizo que Portugal también entrara en una espiral perversa de la que no podía salir sin acudir a ayuda financiera externa” (La Caixa, 2011).

Posteriormente, los riesgos sistémicos se han ido trasladando a países más relevantes en el sur de zona euro (Italia y España), lo que además ha provocado que se cuestione: (i) la solvencia de las EE.FF. de estos países; e incluso (ii) la solvencia y viabilidad de la moneda euro. Así durante la actual crisis financiera, el diferencial de rentabilidad de los bonos español e italiano ha ido aumentando en relación con la rentabilidad del bono alemán, llegando incluso durante la primera mitad del año 2012 a superar los 500 puntos básicos de diferencial con respecto al bono alemán.

RENTABILIDAD DE LOS BONOS SOBERANOS EURPEROS (10 AÑOS)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Bloomberg.

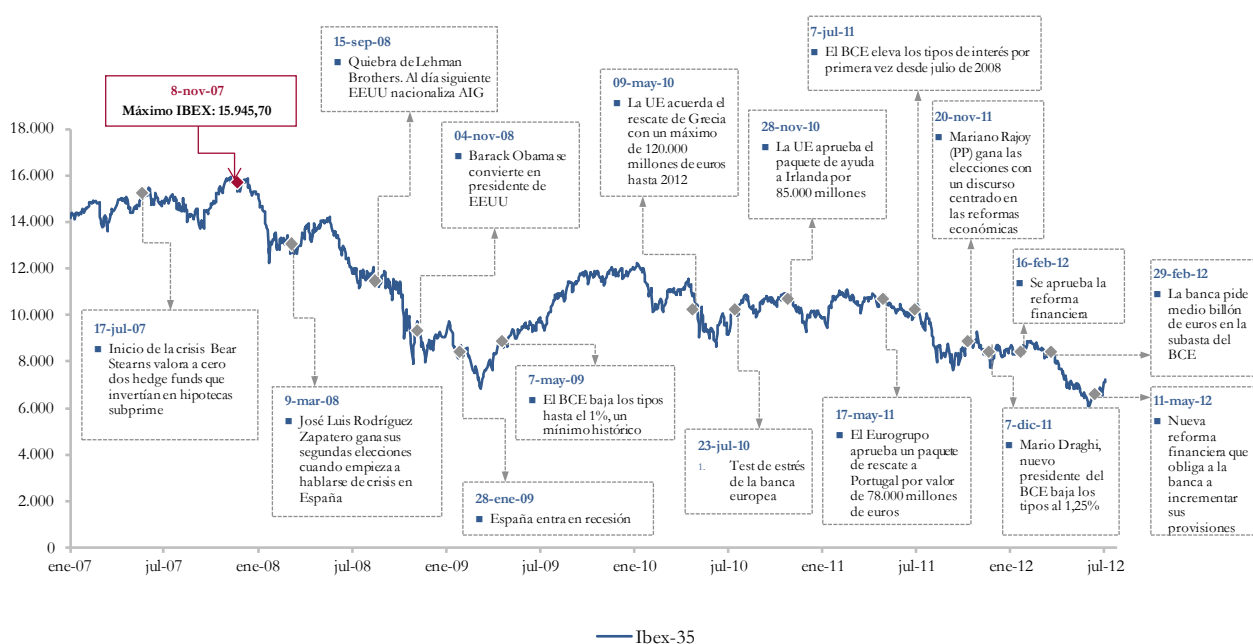
Esta situación en el coste de la financiación pública, se ha trasladado al coste de financiación de las EE.FF., lo que a su vez ha limitado drásticamente el flujo de financiación a la economía real.

Ante esta situación y a fecha de cierre de este trabajo, desde la Unión Europea se está trabajando en los siguientes frentes: (i) creación un mecanismo de rescate permanente (MEDE) que pueda ayudar a recapitalizar a las EE.FF. directamente sin incurrir en nuevas presiones a la deuda de los estados; (ii) creación de un mecanismo de compra de bonos soberanos en el mercado secundario conocido como OMT (Outright Monetary Transactions); (iii) creación de un supervisor bancario único, competencia que previsiblemente asumiría el Banco Central Europeo; y (iv) el desarrollo de un plan para una mayor integración de política fiscal y una mayor integración de política económica, mediante la fijación de hitos temporales concretos que ir cumpliendo (Roig, M. y Lavín, R.R., 2012).

El caso español.

Resulta muy llamativo comprobar que la crisis financiera y económica global ha actuado como catalizador o detonante de una serie de desequilibrios latentes en la economía española. Es decir, los desequilibrios de sistema económico-financiero español antes o después debían aflorar, y ha sido el complejo contexto internacional, el que ha obligado a los agentes políticos, económicos y financieros de nuestro país a reconocer las carencias de nuestro sistema financiero y de nuestro modelo productivo. Resulta acertado pensar que quizás hemos tardado demasiado tiempo en reaccionar y en reconocer nuestros problemas internos.

EVOLUCIÓN DEL IBEX-35 (PERIODO 2007-2012)



Fuente: Bloomberg

La actual crisis de confianza en nuestro país y el nuestro sistema financiero, ha obligado al Gobierno español ha poner en marcha un importante proceso de reforma nuestro sistema financiero, al objeto de conseguir recuperar la confianza en nuestras EE.FF. a nivel internacional. A fecha de cierre de este trabajo, se desconoce el éxito y la eficacia de la Reforma del Sistema Financiero. No obstante, durante el año 2012 estamos asistiendo a una importante actividad regulatoria marcada por: (i) el Real Decreto-Ley 2/2012 (“RDL 2/2012”); y (ii) el Real Decreto-Ley 18/2012 (“RDL 18/2012”).

Además del RDL 2/2012 y del RDL 18/2012, de aplicación sobre los activos inmobiliarios de la banca ligados al crédito promotor, se ha realizado una valoración sobre el total de los activos del Sistema Financiero español, al objeto de establecer sus necesidades de capital.

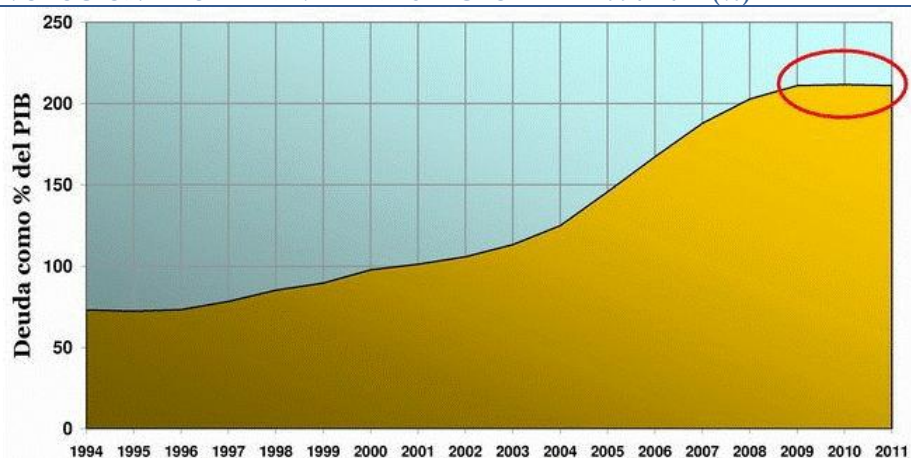
A tales efectos, el pasado 2 de junio de 2012 el Gobierno español solicitó al Euro-grupo una línea de financiación para nuestras EE.FF. por un valor máximo de hasta €100.000 millones.

Posteriormente, en el mes de septiembre de 2012, el importe final de las necesidades de capital de nuestro sistema financiero se cifró en un máximo de €53.745 millones; después de que las cuatro grandes auditoras conjuntamente con las consultoras Oliver Wyman y Roland Berger evaluarasen las necesidades de capital que experimentaría nuestro sistema financiero ante una situación fuerte deterioro económico.

Antes de entrar en las carencias actuales, parece oportuno hacer un análisis en retrospectiva y entender el entorno en el que se gestaron las actuales carencias de nuestro sistema. En este sentido, España ha vivido un periodo de más de una década de crecimiento (1995-2007) sustentado en y caracterizada por (Torrero Mañas, A., 2008):

- (i) **la integración del euro**, que ha permitido un el prolongado periodo de crecimiento económico, un endeudamiento masivo y un aumento del déficit por cuenta corriente español, que registro su máximo en 2007, alcanzando el 10% (Pampillón, R., 2010);
- (ii) **la fortaleza del sistema bancario**, las EE.FF., con un escenario de abundante liquidez y bajos tipo de interés, alimentaron la revalorización sostenida de los precios de los inmuebles durante más de una década, dando lugar al llamado “boom” inmobiliario, donde se llegaron a construir más de 700.000 viviendas durante el año 2007;
- (iii) **la trayectoria ascendente de la deuda privada**. En solo siete años (desde 2001 a 2008) la deuda privada pasó del 100% al 200% del PIB, creciendo a una velocidad promedio del 10% anual sobre el crecimiento del PIB.

EVOLUCIÓN DEUDA PRIVADA RESPECTO A PIB 1994-2011 (%)

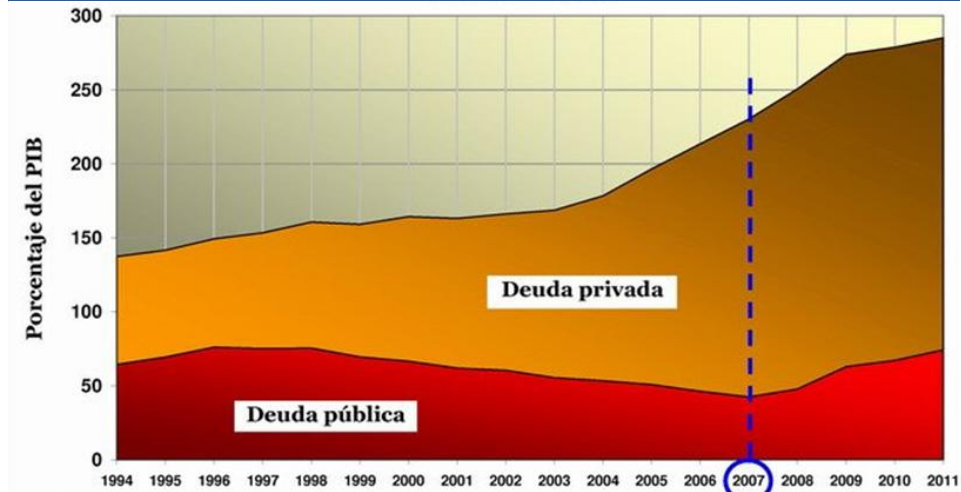


Fuente: OECD, FMI, Banco Mundial.

Este hecho demuestra que el motor del crecimiento económico en España estuvo basado en la industria del crédito. Crédito que llegó a muy bajo costo con la implantación del euro (Moreno, M. A., 2012). Con la llegada de la crisis, a diferencia de lo ocurrido con la deuda pública, se ha paralizado el crecimiento

de la deuda privada (ver círculo rojo), reflejando el proceso de reducción de deuda que está viviendo la economía española, a pesar de los €300.000 millones de euros que ha recibido la banca con las inyecciones del Banco Central Europeo (Moreno, M. A., 2012).

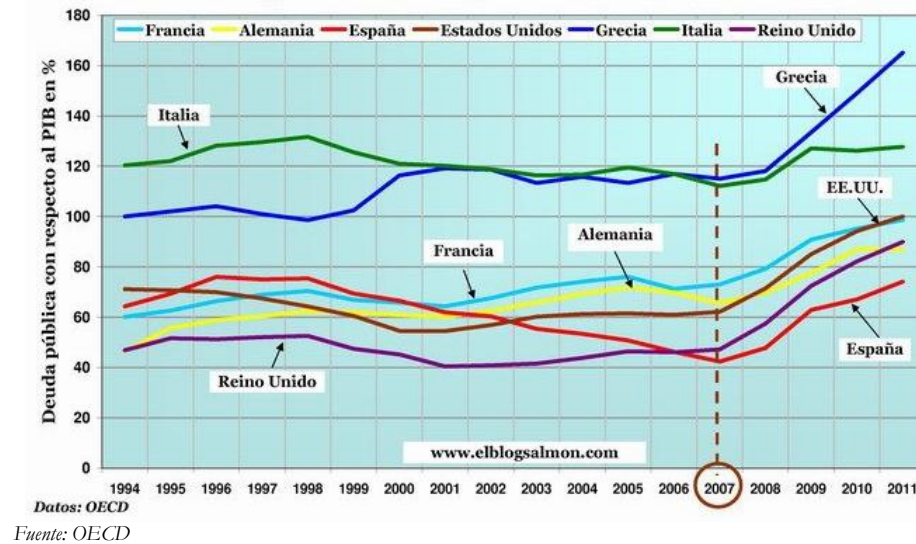
EVOLUCIÓN DEUDA PÚBLICA Y PRIVADA RESPECTO A PIB 1994-2011 (%)



- (iv) **la trayectoria descendente en la relación deuda pública y PIB (36,2% en 2007 muy por debajo de la media de la zona del euro).** La deuda pública española en relación al PIB tuvo una década de continuo descenso (1998-2007). Desde el año 2008, con la llegada de la crisis, la deuda pública se ha incrementado de forma significativa, hasta alcanzar el 68,5% del PIB. Dentro de la deuda pública, la deuda de las CC.AA. se ha incrementado un 130%, desde 2008. En 2011, el endeudamiento autonómico aumentó un 17% y ya representa el 13,1% del PIB (Moreno, M. A., 2012).

En el siguiente gráfico, se puede apreciar claramente el punto de inflexión que marcó el año 2007, el endeudamiento de EE.UU. y de los principales países europeos se disparó, como consecuencia del fuerte impacto que tuvo el estallido de la crisis, y el costo que debieron asumir los Estados. No obstante, es interesante poner de manifiesto que la situación de elevado endeudamiento no es algo novedoso y ya era conocido mucho antes del estallido de crisis. En el siguiente gráfico se aprecia que: (i) Grecia e Italia han tenido un endeudamiento superior al 100% del PIB desde el año 1994; y (ii) Francia y Alemania han incumplido de forma reiterada el objetivo Maastricht de deuda pública; inferior al 60% del PIB, desde antes de la entrada del euro (Moreno, M. A., 2012).

EVOLUCIÓN DEUDA PÚBLICA RESPECTO A PIB 1994-2011 (%)



- (v) **la mejora de las infraestructuras**, gracias a la ayuda de los fondos estructurales de la Unión Europea. En España se han invertido más 100.000 millones de euros con Plan Nacional de Infraestructuras en el periodo 2000-2010 (Noferini, A., Nouvilas, M., 2010);
- (vi) **la favorable evolución del déficit público**, donde las cuentas públicas pasaron de una situación de déficit (5% del PIB en 1993) a superávit (2% del PIB en 2007). Con la llegada de la crisis el déficit público se ha vuelto a disparar, alcanzando niveles del 8,5% a finales de 2011.
- (vii) **la internacionalización y profesionalización de las empresas españolas**, en el contexto de la incorporación de España al grupo de países más desarrollados, aunque en ocasiones bajo premisas de asunción de un excesivo nivel de endeudamiento y;
- (viii) **la mayor flexibilidad de la economía española**, capaz de prácticamente duplicar el número de puestos de trabajo entre 1995 y 2008, con una importante creación de empleo principalmente en los sectores inmobiliarios y de construcción, y donde la emigración ha sido clave para el aumento de la población activa.

Transcurrido el periodo de bonanza (1995-2007), la crisis financiera comenzó a poner de manifiesto las principales debilidades de la economía española. Los pilares fundamentales de nuestro modelo de crecimiento comenzaron a debilitarse, llegando así al ocaso de los tres grandes soportes de la época de bonanza económica: (i) la disponibilidad de abundante

financiación a un coste muy bajo; (ii) la revalorización continuada de los precios de la vivienda y; (iii) el recorte en el acceso a fondos estructurales de la Unión Europea¹.

La dureza de esta situación: (i) dejó a la deriva los precios inmobiliarios; (ii) generó una importante destrucción de riqueza y de empleo en el sector de la construcción que no fue capaz de recolocarse en otros sectores productivos; (iii) mermo de forma significativa la solvencia de las familias, de las empresas del sector construcción e inmobiliario y de las industrias relacionadas; y (iv) generó una espiral ascendente de la morosidad, pasando del 0,7% en 2007 al 8,72% en abril de 2012, que también mermó la solvencia de los intermediarios financieros, bancos y cajas de ahorros.

Parece lógico pensar que el mayor crecimiento experimentado en el periodo 1995-2007 es fruto, entre otras cosas, de una mayor asunción de riesgos por parte del sector privado. Aumentando los niveles de endeudamiento privado de forma sostenida, creciendo a una velocidad promedio del 10% anual sobre el crecimiento del PIB, y canalizando estos recursos hacia el sector inmobiliario y de la construcción². Generando una situación de endeudamiento insostenible tanto a nivel familias, como a nivel empresas y EE.FF. (deuda privada superior al 200% del PIB en 2011).

Además, de las citadas carencias, cabe destacar que el modelo productivo español se ha sustentado en (i) sectores intensivos en abundante mano de obra poco cualificada; (ii) muy enfocada al mundo de la construcción e inmobiliario; y (iii) difícilmente reutilizable en otros sectores productivos, sobretodo en momentos de enfriamiento económico. Todo ello, ha

¹ Noferini, A., Nolvias, M. (2010), “España y la política de Cohesión de la Unión Europea”, Institut Universitari d’Estudis Europeus.

A partir del 1 de enero de 1986, España se convierte en miembro de pleno derecho de la Europa de los Doce entrando así a formar parte del club de las democracias europeas. Desde entonces, y hasta el 2006, Bruselas ha sido muy generosa con el país concediendo alrededor de 6.000 millones de euros cada año; cifra que equivale a 130 euros anuales por cada español.

Buena parte de ese dinero ha sido invertido en el desarrollo regional y local de los territorios españoles. Esta política tiene nombre propio en el léxico comunitario, política de cohesión. Sus principales instrumentos financieros son los fondos estructurales, en particular el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (Feder), el Fondo Social Europeo (FSE), más el Fondo de Cohesión. Para el periodo 1989-2006, el montante de ayudas comunitarias destinadas a España ha alcanzado los 98.000 millones de euros (a precios del 1999), de los cuales el 51% se ha dedicado a infraestructuras, el 32% a inversiones en capital humano y el 17% restante a ayudas a empresas. España ha sido el país de la Unión Europea que más dinero ha recibido de los fondos en términos absolutos, mientras que Portugal, Irlanda y Grecia han recibido más en términos per cápita. Incluso hoy, tras la tan temida ampliación, España casi sigue siendo el mayor receptor, precedida sólo por Polonia. Para el periodo 2007-2013, el total de ayudas de la Unión Europea para España supone 35.217 millones de euros.

² Llamas, M. (2008), “Casi el 40 por ciento del PIB español depende del negocio del ladrillo”, www.libertaddigital.com (23 de abril de 2008). “Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el peso de la construcción (tanto actividad residencial como no residencial) en el PIB español aumentó del 11,7 por ciento en 1996 hasta el 17,9 por ciento en 2007. Al mismo tiempo, este sector pasó de ocupar el 9,3% del empleo total hasta el 13% durante ese mismo periodo.”

convertido a España en el país de la Eurozona más dependientes de la construcción, duplicando casi a la media europea (*Pellicer, L.L., 2009*).

Ante esta situación España debe recuperar la confianza de la comunidad inversora y financiadora, y deberá volver a la senda del crecimiento, para ello debe de afrontar los cambios estructurales necesarios: (i) reformar el sistema financiero para que vuelva el crédito a las empresas; (ii) contener el gasto público y el endeudamiento, principalmente de sus CC.AA. y municipios; (iii) generar un marco inversor adecuado con un esquema normativo único para todas las CC.AA., estable en el tiempo, sin excesivas burocracias y fiscalmente atractivo y homogéneo; (iv) compromiso explícito y estable con los sectores estratégicos (ej. turístico-hoteler), liderado y coordinado por el Gobierno Central, que incluya políticas prioritarias a favor de los sectores estratégicos para generar confianza y atraer capitales; (v) flexibilizar el mercado de trabajo; (vi) mejorar la coordinación entre los agentes públicos y privados para afrontar conjuntamente los retos de los sectores estratégico; (vi) desarrollar una política selectiva de bajada de impuestos; (vii) reformar el sistema de pensiones; y (viii) revisar el contenido y estructura del actual modelo de educación.

Además, como medida complementaria y no menos importante, es preciso realizar una revisión de los niveles de competitividad y productividad de los sectores más importantes de la actividad económica de nuestro país. Así, es preciso revisar la situación actual del sector turístico – hotelero. Las debilidades de nuestro actual modelo turístico-hoteler, se han traducido en una pérdida de importancia relativa en la contribución al PIB nacional. A pesar de los resultados del año 2011, que colocan al sector turístico como uno de los sectores más importantes de la economía española, 10,2% del PIB nacional (*Rajoy Brey, M., 2012*), su peso relativo es muy inferior si se compara con el año 2000, donde representó el 11,6% de PIB (*Boceta, P. y Barroso, P., 2011*). Ante esta situación, y con la sensación de no haber aprovechado los años de bonanza económica, se impone una revisión del modelo turístico español en general y del modelo hotelero en particular, para poder identificar los retos y grandes las líneas maestras que debe seguir este sector durante las próximas décadas, y las consecuencias positivas que estas actuaciones supondrán: (i) dinamizar el sector; (ii) mejorar sus niveles de rentabilidad; (iii) generar riqueza; (iv) crear nuevos puestos de trabajo; etc. (*V Foro de Liderazgo Turístico de Excetur, 2010*).

Por último, en Europa, en un medio plazo y después de que se consiga avanzar en (i) la creación de un supervisor bancario único, competencia que previsiblemente asumiría el BCE; y (ii) el desarrollo de un plan para una mayor integración de política fiscal y de política económica; no es descartable pensar en una monetización controlada del déficit, que ayude a paliar los elevados niveles de endeudamiento existentes en la zona euro (deuda pública más deuda privada). Con la monetización controlada del déficit previsiblemente se (i) devaluará la moneda euro; y (ii) se generará algo más de inflación. El resultado final de esta actuación será el aumento de la competitividad de todos nuestros sectores estratégicos.

Con esta actuación, se replicarían las actuaciones realizadas en la anterior crisis económica e inmobiliaria de nuestro país (1992-1994), que supuso la devaluación de nuestra moneda (la peseta) hasta en cuatro ocasiones (Molina, C., 2011).

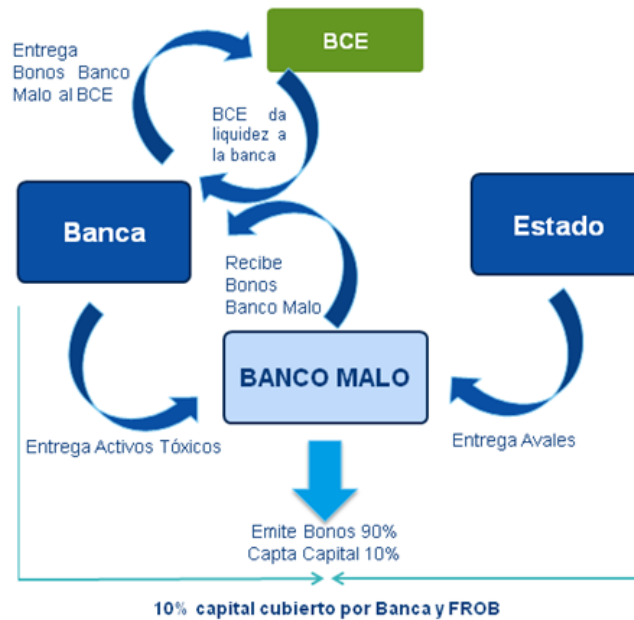
A modo de ejemplo, en el caso español en el año 2011, donde la deuda privada (familias, bancos, empresas) representa más del 200% del PIB y la deuda pública representa el 68,5% del PIB, la secuencia de las actuaciones a seguir podrían ser las siguientes:

- (i) **transformación de deuda privada en deuda pública.** Mediante la recapitalización de los bancos por parte del Estado o por parte del mecanismo de estabilización que se disponga desde el Banco Central Europeo (MEDE), se transformará deuda privada en deuda pública.

Esta recapitalización puede producirse de distintas formas. A fecha de cierre del presente trabajo los instrumentos que se han diseñado para la recapitalización de los bancos son:

1. *la creación de un banco malo*, que compre a los bancos activos inmobiliarios y créditos de dudosa calidad crediticia a cambio de nuevas emisiones de deuda pública a largo plazo descontables por los bancos en el BCE;

ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL BANCO MALO



Fuente: www.gurusblog.com

2. la recapitalización directa de las entidades financieras, mediante *la adquisición de acciones o de bonos obligatoriamente convertibles (CoCos)*, en función de *la viabilidad de las EE.FF., por parte del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB)*. El FROB a su vez recibirá los fondos del MEDE, sin que sea necesario incurrir en nuevas presiones a la deuda pública española.

Estas actuaciones previsiblemente deberán permitir sanear los balances de nuestras entidades financieras consiguiendo recuperar: (i) la confianza en nuestro sistema financiero; y (ii) la financiación para la economía real.

- (ii) **emisión de euros por parte del BCE para recomprar deuda pública de los estados (monetización del déficit)**. Como hemos comentado anteriormente; con la monetización controlada del déficit se (i) devaluará la moneda euro; (ii) se generará algo más de inflación y (iii) se conseguirá una mejora generalizada en los niveles de competitividad de todos nuestros sectores estratégicos, incluido el sector turístico-hoteler. Consiguiendo generar nuevos nichos de clientes/interés procedentes de destinos de largo radio (ej. EE.UU., países emergentes asiáticos, Rusia, India, Brasil) que son los que generalmente realizan un mayor gasto turístico en los destinos (*ver capítulo 7.1*).

3. IMPACTO MACROECONÓMICO EN EL MERCADO TURÍSTICO-HOTELERO

Aunque el periodo de análisis de este trabajo va desde 1995 hasta 2010/2011, los años que transcurren entre 2007-2010/2011, son los años de las grandes turbulencias, razón por la que se dedica en este trabajo una mayor atención.

En los años 2007-2009, la coyuntura de mercado estuvo marcada por un deterioro económico internacional generalizado, que incidió directamente en caídas de precios y ocupaciones en el sector hotelero. Así, la llegada de la actual crisis ha tenido un fuerte impacto en evolución de los ingresos hoteleros en Europa y en las transacciones inmobiliarias con activos hoteleros. El año 2009, fue el peor año de los últimos 20 años en términos de variación interanual del RevPAR³ en Europa. Esta situación operativa tuvo un impacto también en el mercado inmobiliario-hoteler. Según los datos presentados en marzo de 2010 por Charles Human, director general de la consultora hotelera HVS, (Hotel Valuation System), las transacciones hoteleras en Europa descendieron a niveles del año 1998 al bajar de €20.000 millones de volumen de inversión en el año 2006, a sólo €6.000 millones en 2009. En España, según las distintas fuentes consultadas, el mercado de inversión marcó un rango máximo en el año 2006, de c. €1.700 millones, y un rango mínimo en el año 2009, de c. €500 millones (*Fuertes, P., 2010 y Boceta, P. y García Mateo, J., 2010*).

En los años 2010-2011, se inició la recuperación de los ingresos hoteleros en España, sobretodo en el segmento vacacional, que cuenta con menor nivel de dependencia de la economía doméstica y de la actividad empresarial local. Sin embargo, esta tendencia de recuperación parece que no será sostenible en el medio plazo dado que las previsiones macroeconómicas elaboradas por el FMI (*enero 2012*) y el Banco de España (*enero 2012*), muestran que la economía de España y de sus principales países emisores comienza nuevamente a dar síntomas de enfriamiento (*Lamet J. y Rivero C., 2012*): (i) España entrará en recesión durante el ejercicio 2012 y en el ejercicio 2013 su crecimiento económico se situará en niveles próximos al 0% y podrá extenderse. Su déficit público se situará por encima del 6% en ambos años (según FMI) y su deuda pública alcanzará el 84% del PIB al final del año 2013; (ii) Reino Unido, Alemania y Francia, principales países que representaron el 48% del gastos turístico español en 2010 (*INE, 2010*), tendrán crecimiento inferior al 1% durante el ejercicio 2012 y durante el ejercicio 2013 su crecimiento económico se situará en niveles del 1-2%. Su déficit público en 2013 se situará próximo al 0% en Alemania, 4,4% en Francia y 6,5% en Reino Unido y su deuda pública como porcentaje del PIB (según FMI) alcanzará el 93,1% en Francia, 90,3% en Reino Unido y 79,8% en Alemania al final del año 2013; y (iii) EE.UU. y las grandes economías emergentes seguirán creciendo, alcanzado tasas anuales de crecimiento del 8-9% en China, 3-4% en Brasil y 2% en EE.UU.

³ RevPAR, “Revenue per Available Room”, es decir, de la tarifa media diaria de una habitación de hotel (ADR) multiplicada por el grado de ocupación del hotel.

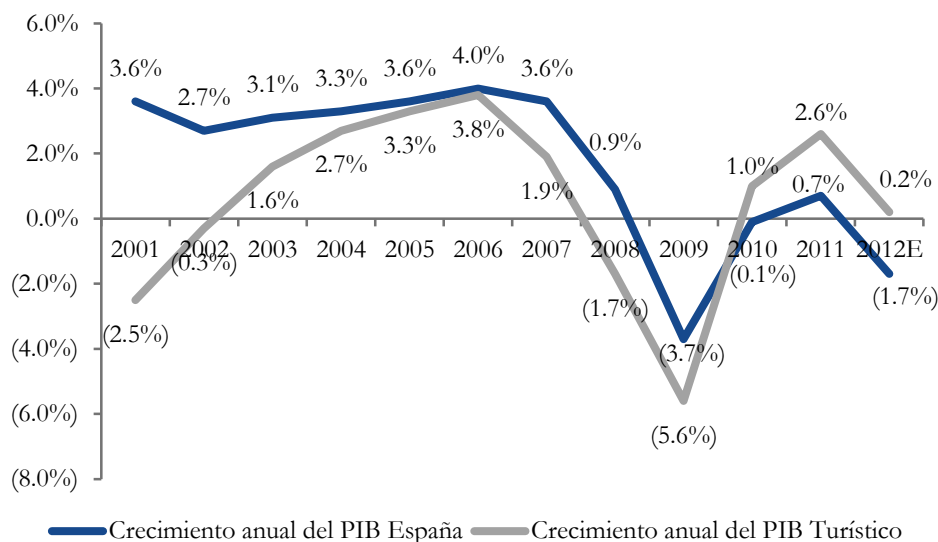
Desde la perspectiva macroeconómica, los elementos que permiten entender la coyuntura general del mercado turístico - hotelero español son:

- (i) la elevada correlación del mercado turístico - hotelero (PIB Turístico) con el crecimiento del PIB nacional. No obstante, los problemas estructurales del sector turístico-hotelero español han provocado que en la última década, el sector haya experimentado una notable caída de importancia relativa dentro del PIB nacional, pasando de aportar el 11,6% del PIB en el año 2000 al 10,2% del PIB nacional en el año 2011 (*Rajoy Brey, M., 2012* y *Boceta, P. y Barroso, P., 2011*);
- (ii) la elevada dependencia de la evolución económica de sus principales países emisores (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia);
- (iii) el carácter de destino repetición y destino refugio de España. De forma recurrente España recibe anualmente entre 50-60 millones de turistas. Además, en épocas de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales, España actúa como destino refugio. Así, los acontecimientos que están teniendo lugar, desde finales del año 2010, en los países del Norte de África (Túnez, Egipto, Marruecos o Libia) o las pasadas guerras de los Balcanes y del golfo pérsico en la década de los noventa y en la última década (*Molina, C., 2011*), suelen disparar las ocupaciones de los hoteles españoles de forma significativa, ya que los grandes tour operadores internacionales suelen desviar sus clientes hacia España;
- (iv) en el periodo 2007-2009, los descensos de ingresos en el sector hotelero español se han visto condicionados por los siguientes factores estructurales y coyunturales: (a) descenso generalizado de la demanda; (b) sobreoferta de producto hotelero existente y; (c) descenso generalizado de las tarifas al objeto de mantener los niveles de ocupación. En el periodo 2010-2011, la demanda se ha reactivado, gracias al (a) empuje de los mercados emisores internacionales, (b) los conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales (Primavera Árabe), que ha supuesto que los grandes tour operadores internacionales desviasen sus clientes hacia nuestros principales destinos vacacionales (ej. Baleares y Canarias); y (c) los continuos esfuerzos en precio por parte de los empresarios hoteleros españoles y muy especialmente en el segmento urbano, al ser más dependiente de la economía doméstica; y
- (v) la caída generalizada de los volúmenes de transacciones y de las valoraciones en el mercado inmobiliario-hotelero, fruto de: (a) la contracción económica nacional y de nuestros principales países emisores; (b) los crecientes riesgos sistémicos; (c) la incertidumbre sobre la solvencia de nuestro sistema financiero; (d) los descensos en los ingresos hoteleros; y (e) la situación del mercado inmobiliario en general.

3.1. El PIB y el mercado turístico y hotelero

Tal y como se observa en el gráfico, los efectos adversos de la crisis financiera y económica global, iniciada en a mediados del año 2007, tardaron prácticamente 12 meses en trasladarse al sector turístico y hotelero español, afectando de modo directo tanto al consumo como al gasto en viajes de nuestros principales países emisores y de nuestro propio mercado doméstico.

PIB VS. PIB TURÍSTICO (% VARIACIÓN 2001-2012)



Fuente: elaboración propia a partir de datos INE, Exceltur, FMI y Banco de España.

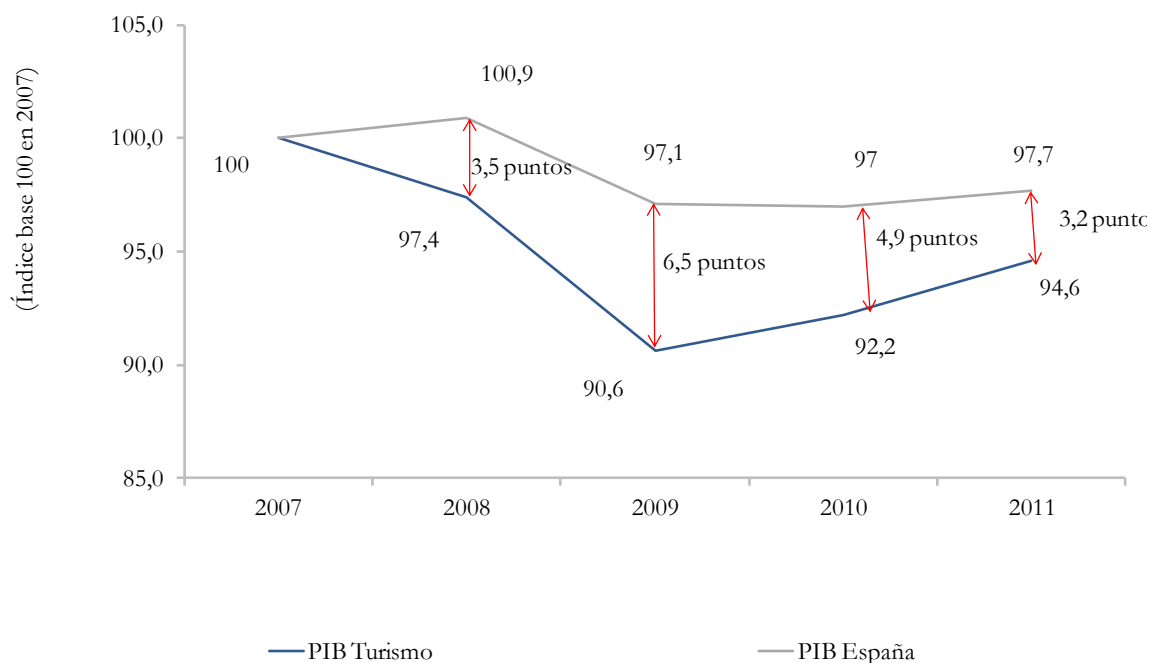
Al margen de la frágil situación económica actual, durante la última década, el turismo no ha contribuido positivamente al crecimiento de la economía española (Escarrer, S., 2010). Así, desde el año 2000, la actividad turístico-hotelera en España ha tenido un peor comportamiento que la media de la economía nacional, siendo particularmente notable el año 2009, año en el que el PIB nacional desciende un 3,6% mientras que el PIB Turístico desciende un 5,6% (estimaciones de Exceltur según Boceta, P. y García Mateo, J., 2010).

Según los datos del INE, incluso en las épocas de bonanza económica, periodo 2000-2008, el mercado turístico-hotelero ha registrado una evolución propia de un sector estancado, cuyos problemas estructurales le han impedido seguir un comportamiento en línea con la evolución de la economía doméstica. Así, durante el período 2000-2008, en el que la economía española creció de media cada año un 3,1% (TACC 2000-2008), el turismo lo hizo apenas sólo al 1,1% (TACC 2000-2008), a diferencia de la tendencia opuesta que siguió la industria turístico-hotelera durante en las décadas de los 80 y 90, donde el turismo crecía muy por encima del resto de la economía. (Exceltur, 2010).

En los años 2010 y 2011, el sector turístico-hotelero ha iniciado la senda del crecimiento, consiguiendo un crecimiento real por encima del registrado por la economía española. Con estos dos ejercicios de bonanza, se ha conseguido recuperar parte de la pérdida de actividad

incurrida entre los años 2008 y 2009. Así, al concluir el año 2011 el PIB turístico se encontraba un 5,4% por debajo de los valores del PIB turístico real que se alcanzaban en el año 2007. Lo que supone €6.075 millones reales de pérdida desde el año 2007, mientras que la posición del conjunto de la economía española es un 2,3% inferior respecto al conjunto del PIB registrado en dicho año (*Excelltur*, 2012).

% DE APORTACIÓN DEL PIB TURISMO AL PIB NACIONAL 2007-2011



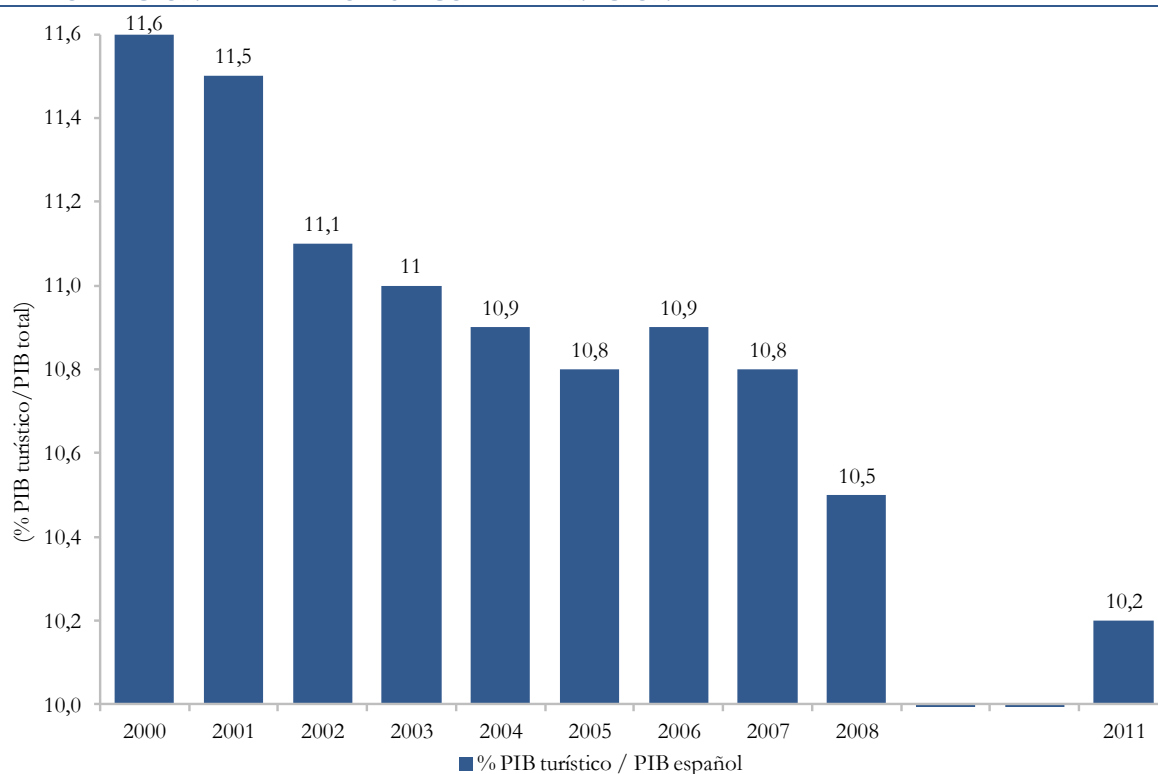
Fuente: elaboración propia a partir de datos *Excelltur*, 2012

Según los datos disponibles del año 2011, la actividad turística española cerró 2011 con un crecimiento del 2,6%, casi cuatro veces el del conjunto de la economía española (*Excelltur*, 2012). No obstante, con independencia de los resultados de los dos últimos ejercicios, el sector presenta problemas estructurales que van más allá de la mera coyuntura actual y que evidencian que el sector turístico-hoteler español ha perdido una gran parte de las ventajas competitivas que sustentaban su exitoso modelo de negocio.

Algunos de los problemas estructurales que explican esta situación y que se desarrollan en este trabajo son: (i) exceso de capacidad hotelera, sobretudo en el mercado urbano; (ii) la elevada dependencia del cliente de tour operación en el segmento vacacional, que ejerce una importante presión bajista en las políticas de precios, así el promedio de clientes de tour operación sobre el total de pernoctaciones en las CC.A.A. de Baleares y Canarias se situaba en el 89% y 80% (*INE, 2000-2007*); (iii) la enorme dependencia que el segmento urbano tiene de la actividad empresarial local, del segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos), que ante un deterioro de la economía doméstica experimenta un mayor deterioro en comparación con el mercado vacacional, más dependiente de la economía de sus principales emisores internacionales; (iv) la pérdida cuota de mercado

extranjera en el segmento vacacional frente a los nuevos destinos del Mediterráneo Oriental y Norte de África en vías de consolidación (Croacia, Egipto, Túnez, Marruecos y Turquía), que recientemente se han visto afectados por las revueltas sociales conocidas como la Primavera Árabe; (v) el intrusismo sectorial y las guerras de precios, que han llevado al sector a posicionarse y competir en precio en lugar de competir por atributos de calidad, diferenciación y especialización; (vi) la elevada atomización y falta de profesionalidad existente en el sector, que ha impedido crear grupos con la suficiente dimensión empresarial para afrontar los retos que necesita acometer el sector; (vii) la ausencia de liderazgo de la Administración Central para establecer las líneas maestras que debe seguir nuestra industria turístico-hoteler, estableciendo un modelo viable y sostenible, capaz de sobrevivir a las próximas generaciones; (viii) la falta de coordinación público-privada para afrontar conjuntamente los retos del sector; (ix) el desarrollo de políticas impositivas que restan competitividad y atractivo al sector (ej. aumento del IVA, aumento de las tasas aeroportuarias prevista por AENA, etc.); y (x) las complejidades normativas y administrativas existentes en las distintas CC.AA.

% DE APORTACIÓN DEL PIB TURÍSTICO AL PIB NACIONAL



Fuente: elaboración propia a partir de datos Exceltur, 2010 y Rajoy Brey, M., 2012. Los datos de 2000-2008, no son directamente comparables con los datos de 2011.

En síntesis, es necesario que los agentes públicos y privados trabajen conjuntamente en resolver los problemas estructurales citados y afronten los retos y desafíos que presenta el sector, de cara a acometer conjuntamente la reestructuración competitiva del mismo.

3.2. Deterioro económico de los mercados emisores

La industria turístico-hotelera presenta un elevado grado de dependencia de la economía de sus principales países emisores (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia). En el periodo 2007-2011, la evolución en general del PIB de la U.E. y en particular del PIB de España, Reino Unido, Alemania, Francia e Italia explica en gran medida la evolución de la actividad turístico-hotelera y de sus resultados.

EVOLUCIÓN PIB (TASA DE VARIACIÓN ANUAL)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PIB turístico de España	(2,5)	(0,3)	1,6	2,7	3,3	3,8	1,9	(1,7)	(5,6)	1,0	2,6
U.E. (27 países)	2,1	1,3	1,5	2,5	2,1	3,3	3,2	0,3	(4,3)	2,0	1,5
España	3,6	2,7	3,1	3,3	3,6	4,0	3,6	0,9	(3,7)	(0,1)	0,7
Alemania	1,2	-	(0,2)	0,7	0,8	3,9	3,4	0,8	(5,1)	3,6	3,1
Reino Unido	2,5	2,1	2,8	3,0	2,1	2,6	3,5	(1,1)	(4,4)	2,1	0,7
Francia	1,9	1,0	1,1	2,3	1,9	2,7	2,2	(0,2)	(2,6)	1,4	1,7
Italia	1,8	0,5	-	1,7	0,9	2,2	1,7	(1,2)	(5,5)	1,8	0,4
EE.UU.	1,1	1,8	2,5	3,5	3,1	2,7	1,9	(0,3)	(3,5)	3,0	1,7
Japón	0,2	0,3	1,4	2,4	1,3	1,7	2,2	(1,0)	(5,5)	4,4	(0,7)

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE, Excelltur, FMI y Banco de España.

Además, los niveles de desempleo de los principales países emisores también tienen una notable incidencia en la confianza de los consumidores y por ende en el gasto que los mismos destinan a sus viajes.

EVOLUCIÓN DEL EMPLEO (% SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACIÓN OBJETIVO)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
U.E. (27 países)	62,6	62,4	62,6	63	63,5	64,5	65,4	65,9	64,6	64,2	64,2
España	57,8	58,5	59,8	61,1	63,3*	64,8	65,6	64,3	59,8	58,6	56,8
Alemania	65,8	65,4	65	65	66,0*	67,5	69,4	70,7	70,9	71,1	72,4
Reino Unido	71,4	71,4	71,5	71,7	71,7	71,6	71,5	71,5	69,9	69,5	69,4
Francia	62,8	63	64	63,8	63,7	63,7	64,3	64,9	64,2	64	63,9
Italia	54,8	55,5	56,1	57,6*	57,6	58,4	58,7	58,7	57,5	56,9	56,8
EE.UU.	73,1	71,9	71,2	71,2	71,5	72	71,8	70,9	67,6	66,7	66,8
Japón	68,8	68,2	68,4	68,7	69,3	70	70,7	70,7	70,0	70,1	70,4

*Re-cálculo de la serie.

Fuente: elaboración propia a partir de datos "OECD Employment situation".

Nota: " *"re-cálculo de la serie.

La evolución del PIB y de los niveles de desempleo de España, Reino Unido, Alemania, Francia e Italia, permite ayudar a entender la evolución del: (i) gasto turístico; (ii) de los viajeros y de las pernoctaciones en la industria turístico hotelera española.

Gasto Turístico (ver punto 7.1)

Durante el periodo 2004-2010, el gasto turístico experimentó una tasa anual de crecimiento compuesto del 2%. Los turistas que mayor gasto turístico absoluto realizan fueron los del Reino Unido (€10.152 millones en 2010), seguidos de Alemania (€8.491 millones en 2010) y Francia (€4.073 millones en 2010). Los turistas de estos tres países representaban en el año 2004 el 58% del total de gasto turístico absoluto; sin embargo con la llegada de la crisis financiera global, la aparición de destinos competitivos alternativos (Mediterráneo Oriental y Norte de África) la depreciación de la libra esterlina y la mayor afluencia de turistas procedentes de otros países de origen, provocó que el peso relativo de los tres países haya descendido hasta el 48% del total (INE, 2004-2010) – (ver punto 7.1).

Es muy interesante ver como los países que en términos absolutos representan un importe muy relevante de gasto, cuentan con una base de gasto medio diario por turista muy reducida. Por el contrario, se observa como los países no pertenecientes al continente europeo realizan muy poco gasto en términos absolutos y sin embargo tienen un gasto medio diario muy elevado.

Los datos disponibles del año 2011, apuntan que el sector turístico cerró con un incremento del 8,1% del gasto realizado por los visitantes, alcanzando €52.906 millones. Por lo tanto, el año 2011 habrá sido el mejor año de la historia en términos de gasto turístico. Los resultados del año 2011, colocan al sector como uno de los sectores más importantes de la economía española, ya que representa el 10,2% del PIB nacional. Según los datos oficiales, el turismo sólo genera menos riqueza que el comercio, transporte y hostelería (22%), las Administraciones Públicas (16,9%), la industria (14,8%) y la construcción (10,9%) (G.Y., 2012). Además el turismo en España emplea a más del 12% del total de trabajadores (Rajoy Brey, M., 2012).

En lo referente a la distribución del gasto turístico por CC.AA. observamos que seis (Baleares, Canarias, Andalucía, Cataluña, C. Valenciana y Madrid) de las diecisiete CC.AA. agrupaban el 93% del gastos turístico en el año 2010 (idéntica situación en el año 2004) – (INE, 2004-2010).

Viajeros y pernoctaciones (*ver punto 7.1*)⁴

Con la llegada de la crisis el número de viajeros, se ha ido deteriorando sin haber conseguido recuperar los niveles del año 2007.

Los viajeros residentes en España, entre 2000-2010, han representado entre el 54% y 59% del total de viajeros. Sin embargo, el mayor deterioro de la economía española ha provocado que en los últimos años se haya producido mayor reducción en el número de viajeros residentes en España (-2% TACC 2007-2010) en comparación con el número de viajeros no residentes en España (0% TACC 2007-2010) – (INE, 2000-2010). Así, en el año 2011 el peso de los viajeros residentes en España se situó en niveles mínimos del 54%.

En el periodo 2000-2010, se observa que el conjunto de viajeros no residentes en España, ha oscilado entre el 46% y el 41%. De esta proporción, los viajeros de la Unión Europea (sin España) representan entre el 74%-75% del total de viajeros no residentes. Los principales países emisores en términos de viajeros son fundamentalmente Reino Unido, Alemania, Francia e Italia que en promedio durante el periodo 2000-2010 han representado el 60% del total de los viajeros residentes en el extranjero.

A diferencia de lo que ocurre con los viajeros, el peso de las pernoctaciones de no residentes en España es significativamente superior al peso de las pernoctaciones de residentes.

Las pernoctaciones de clientes nacionales históricamente se han situado en proporciones que oscilaban entre el 37% y 44%.

Desde el inicio de la actual crisis, el mayor deterioro de la economía española ha provocado que se haya producido una mayor reducción en el número de pernoctaciones de residentes en España (-1% TACC 2007-2010) en comparación con el número de pernoctaciones no residentes en España (0% TACC 2007-2010) – (INE, 2000-2010). Así, en el año 2011 el peso de las pernoctaciones de residentes en España se situó en niveles de 39%, mientras que durante el periodo 2000-2010 el peso de los viajeros residentes en España ha oscilado en niveles del 37%-44% (INE, 2000-2010).

En el periodo 2000-2010, vemos como del conjunto de pernoctaciones de no residentes en España ha oscilado entre el 63% y el 56%, donde las pernoctaciones de la Unión Europea (sin España) representan entre el 84%-88% del total de pernoctaciones no residentes. De los cuales, los principales países emisores (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia) en promedio

⁴ Distinguiremos entre viajeros y pernoctaciones de residentes en España y de no residentes en España.

han representado el 70% del total de pernoctaciones (en hoteles y hostales) durante el citado periodo.

La evolución de las pernoctaciones procedentes de nuestros principales países emisores ha venido marcada por: (i) la evolución de su economía (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia); (ii) la posición competitiva de España frente a sus destinos competidores del Norte de África y Mediterráneo Oriental; y (iii) por la adversa evolución de la libra esterlina en relación al euro. Después de un periodo de caída en pernoctaciones, entre los años 2007-2009, ha comenzado a corregirse esta tendencia negativa, ayudado en parte por las tensiones geopolíticas vividas en el Norte de África (Primavera Árabe), que han contribuido a que numerosos tour operadores desvíen a sus clientes a hacia los principales destinos turísticos de España.

No obstante, en España, a partir del año 2010, se ha producido una pérdida de dinamismo de la demanda turística local que ha supuesto una caída en el peso relativo de las pernoctaciones de residentes en España. Así la situación económica se ha deteriorado más que en los principales países emisores fruto de: (i) los riesgos sistémicos asociados a nuestro país; (ii) el deterioro de nuestro sistema financiero (iii) el crecimiento del desempleo; y (iv) el contexto de reducción de los niveles de confianza de los consumidores.

3.3. Destino repetición y destino refugio

España ha sido capaz de superar los €40.000 millones de ingresos por turismo, en los años 2006 a 2008 y 2011. Esta cifra que contrasta con el dato del año 1995, en el que los ingresos por turismo sólo alcanzaron los 18.913 millones (*Molina, C., 2011*).

Además de su capacidad de crecimiento la industria turística española ha mostrado una cierta capacidad de resistencia. Así, a pesar de la crisis financiera global el saldo de la balanza comercial por este concepto, ha experimentado una tasa anual de crecimiento compuesto del 2% (2007-2011), habiendo iniciado una senda de recuperación a partir del año 2010.

En el periodo 1997-2011, el saldo de la balanza comercial por este concepto ha experimentado una tasa anual de crecimiento compuesto del 3% (TACC 1997-2011): (i) los ingresos del exterior por turismo y viajes han alcanzado una tasa anual de crecimiento compuesto en el periodo 1997-2011 del 4%; y (ii) los pagos al exterior por turismo y viajes han alcanzado una tasa anual de crecimiento compuesto en el periodo 1997-2010 del 8%.

EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS Y PAGOS POR TURISMO. SERIE 1997-2011 (€- MILLONES)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC 97-11	TACC 00-11	TACC 03-11	TACC 05-11	TACC 07-11
Ingresos por turismo	23.668	26.806	30.416	33.750	36.602	35.543	35.047	36.376	38.558	40.715	42.171	41.901	38.125	39.621	43.026	4%	2%	3%	0%	1%
Pagos por turismo	3.973	4.491	5.166	5.967	6.661	7.020	8.010	9.772	12.125	13.266	14.360	13.834	12.086	12.663	12.415	8%	7%	6%	1%	(4%)
Saldo neto	19.694	22.315	25.250	27.782	29.942	28.524	27.037	26.604	26.433	27.449	27.810	28.067	26.039	26.958	30.611	3%	1%	2%	0%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE y Banco de España.

Más allá de los datos de volumen de turistas, viajeros y pernoctaciones, la evolución del saldo de balanza comercial por este concepto, muestra como España no sólo es un destino de destino de repetición (entre 50-60 millones de turistas anuales), sino que también es un destino refugio durante las épocas de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales, como las que están teniendo lugar desde finales del año 2010 en los países del Norte de África (Túnez, Egipto, Marruecos o Libia) o como las pasadas guerras de los Balcanes y del Golfo Pérsico en la década de los noventa y en la última década (*Molina, C., 2011*).

A modo de ejemplo, los años 2001-2002 y 2011, en los que se produjeron los terribles atentados del 11-S en Nueva York y la revuelta social conocida como la Primavera Árabe, fueron los años con el mayor saldo de la balanza comercial por este concepto.

3.4. Descensos de ingresos hoteleros e ingresos por habitación

A pesar de lo visto en el punto anterior, en el periodo 2007-2009, estos descensos de ingresos en el sector hotelero español han sido motivados por los siguientes factores estructurales y coyunturales: (i) descenso generalizado de la demanda; (ii) sobreoferta de producto hotelero existente y; (iii) descenso generalizado de las tarifas al objeto de mantener los niveles de ocupación.

En el periodo 2010-2011, la demanda se ha reactivado, gracias al (i) empuje de los mercados emisores internacionales, (ii) los conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales (Primavera Árabe), que ha supuesto que los grandes tour operadores internacionales desviasen sus clientes hacia nuestros principales destinos vacacionales (ej. Baleares y Canarias); y (iii) los continuos esfuerzos en precio por parte de los empresarios hoteleros españoles, y muy especialmente en el segmento urbano que es más dependiente de la economía doméstica.

Evolución del ADR y RevPAR (2008-2011) - (ver punto 7.2)

La evolución del ADR (tarifa media diaria) y del RevPAR (ingreso por habitación disponible ó el producto del ADR por el nivel de ocupación hotelera) elaborados por Exceltur⁵, a partir de los datos publicados por el INE en el periodo 2008-2011, muestra que: (i) a nivel nacional el peor año en términos de RevPAR fue el año 2010; y (ii) sin embargo, para los segmentos más altos de mercado (3, 4 y 5 estrellas) el peor año fue el año 2009.

Hay que destacar como la recuperación del RevPAR, se ha sustentado fundamentalmente en el crecimiento del volumen de ocupación fruto de un importante esfuerzo en reducción de precios. En el periodo 2008-2011, el ADR ha caído a nivel nacional un 4% (TACC 2008-2011).

Además de los esfuerzos en precio, la inestabilidad reinante en los destinos del Oriente Próximo y Norte de África (Primavera Árabe) ha contribuido a que se produzca un trasvase de clientes de la tour operación desde estos destinos competidores a nuestros principales destinos vacacionales (principalmente a Baleares y Canarias).

⁵ Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011. Datos no comparables con años anteriores.

EVOLUCIÓN DEL ADR Y REVPAR NACIONAL (2008-2011)

Ocupación media por habitación	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	64%	59%	55%	57%	59%	64%	55%	(4%)	(1%)	5%
5 estrellas oro	54%	49%	55%	58%	54%	58%	49%	2%	9%	7%
4 estrellas oro	65%	60%	63%	66%	63%	66%	60%	1%	5%	5%
3 estrellas oro	64%	59%	60%	64%	62%	64%	59%	(0%)	4%	5%
Urbano	64%	59%	59%	61%	60%	64%	59%	(2%)	2%	3%
5 estrellas oro	55%	51%	57%	58%	55%	58%	51%	2%	7%	3%
4 estrellas oro	64%	59%	63%	65%	63%	63%	59%	0%	5%	4%
3 estrellas oro	66%	61%	62%	64%	63%	66%	61%	(1%)	2%	3%
Vacacional	71%	66%	67%	73%	69%	73%	66%	1%	5%	8%
5 estrellas oro	59%	52%	57%	63%	58%	63%	52%	2%	10%	11%
4 estrellas oro	71%	66%	69%	75%	70%	75%	66%	2%	7%	8%
3 estrellas oro	73%	68%	70%	75%	72%	75%	68%	1%	6%	8%

Tarifa media de habitación / ADR por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	79	75	70	70	73	79	70	(4%)	(3%)	1%
5 estrellas oro	165	149	146	148	152	165	146	(4%)	(0%)	1%
4 estrellas oro	84	79	78	78	80	84	78	(2%)	(1%)	0%
3 estrellas oro	61	58	57	58	59	61	57	(2%)	(0%)	1%
Urbano	99	88	80	81	87	99	80	(7%)	(4%)	1%
5 estrellas oro	171	151	148	155	156	171	148	(3%)	1%	5%
4 estrellas oro	98	87	86	85	89	98	85	(4%)	(1%)	(0%)
3 estrellas oro	76	67	66	68	69	76	66	(4%)	0%	3%
Vacacional	70	68	67	68	68	70	67	(1%)	0%	2%
5 estrellas oro	154	142	139	142	144	154	139	(3%)	(0%)	2%
4 estrellas oro	75	74	73	74	74	75	73	(1%)	0%	1%
3 estrellas oro	54	53	52	54	53	54	52	(0%)	1%	2%

Ingreso medio de habitación / RevPar por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	51	44	38	40	43	51	38	(7%)	(4%)	6%
5 estrellas oro	90	73	80	86	82	90	73	(2%)	9%	8%
4 estrellas oro	55	47	49	52	51	55	47	(2%)	4%	6%
3 estrellas oro	39	34	35	37	36	39	34	(2%)	4%	6%
Urbano	63	51	47	49	52	63	47	(8%)	(2%)	4%
5 estrellas oro	95	77	84	90	86	95	77	(2%)	8%	8%
4 estrellas oro	62	51	54	55	56	62	51	(4%)	4%	3%
3 estrellas oro	50	41	41	43	44	50	41	(5%)	2%	6%
Vacacional	50	45	45	50	47	50	45	(0%)	5%	11%
5 estrellas oro	91	74	79	90	83	91	74	(0%)	10%	13%
4 estrellas oro	54	49	51	56	52	56	49	1%	7%	9%
3 estrellas oro	40	36	37	41	38	41	36	1%	6%	10%

Fuente: elaboración propia a partir de datos Exxeltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011. Los datos de 2011 no son comparables con años anteriores. Los datos promedio nacionales y de los segmentos vacacionales y urbanos no coinciden ni con el promedio de las habitaciones de 3, 4, 5 estrellas, ni con los datos del INE, al ser un ámbito de análisis diferente.

A nivel nacional, y por segmentos de categorías (de 3, 4 y 5 estrellas), vemos como el segmento de 5 estrellas es el que más rápido se ha recuperado su RevPAR y mayores tasa anuales de crecimiento compuesto ha alcanzado (9% TACC 09-11 y 8% TACC 10-11).

Entre otros aspectos, esta evolución se explica por: (i) los esfuerzos realizados por los empresarios hoteleros en materia de precio, ADR, que ha provocado un importante trasvase de clientes oro entre categorías hoteleras. Así la tasa anual de crecimiento compuesto del ADR de los hoteles de 5 estrellas cayó un 4% en el periodo 2008-2011; y (ii) por la resistencia del sector del lujo en España, que según Luxury Spain, cerró en el año 2011 con un crecimiento en ventas del 20% (Llorente, C. y B.P. Ramírez, 2012).

Por tanto, se ha producido la recuperación del RevPAR en los segmentos más alto del mercado a base de una mala comercialización de nuestro producto de lujo, sacrificando la imagen y el posicionamiento de esta tipología de hoteles (ej. comercialización entre el cliente de la tour operación) con tal de conseguir atraer la suficiente clientela al objeto de cubrir su base de costes. El problema que se plantea para el futuro es volver a subir precios y a reposicionar un producto de lujo y exclusivo después de haberlo vendido a precio de 4 estrellas.

Por el contrario, los segmentos de menor categoría, 3 estrellas, han sido los que menos han sufrido en materia de precios, caída del 2% en el ADR (TACC 2008-2011). Como se comenta en el análisis del Índice de Precios Hoteleros (*ver punto 7.2*), los precios hoteleros de los segmentos bajos de mercado, no han tenido mucho recorrido a la baja dado que los niveles de precios de partida son muy bajos.

En relación al comportamiento de los distintos mercados, según Exceltur, los destinos vacacionales han resistido mejor que los urbanos los años de crisis económica y financiera iniciada durante el año 2007, según se desprende de la evolución de los ingresos por habitación disponible (RevPAR) elaborados por el INE.

Así, según Exceltur⁶, mientras el RevPAR medio de los destinos vacacionales en 2011 se situaba un 5,0% por encima de los valores previos a la crisis, €49,7 (€47,4 en 2008), en los hoteles urbanos el RevPAR medio de 2011 se situó en €48,9 (€54,7 en 2008), un 10,6% por debajo de los niveles del año 2008 (*Exceltur*, 2012). Todo lo anterior en valores medios.

Con estos registros, tanto los hoteles urbanos como los vacacionales localizados en los principales destinos españoles comparten todavía niveles muy bajos de RevPAR, donde en un buen número de ellos donde no se han conseguido alcanzar los €40 de media en 2011 (*Exceltur*, 2012).

⁶ Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011 y 2008 en base comparable.

EVOLUCIÓN DE OCUPACIÓN, ADR Y REVPAR VACACIONAL. (2008-2011)

	2008			2011			Var. 2011/2008		
	ADR (€)	Ocupación	RevPAR	ADR (€)	Ocupación	RevPAR	ADR (€)	Ocupación	RevPAR
Ibiza	88,2	61,3	54	101,9	72,9	74,2	16%	19%	37%
Santanyi	69	79	54,5	80,6	84,7	68,2	17%	7%	25%
Santa Eulalia des Rius	67,8	69,4	47,1	79,6	73,9	58,8	17%	6%	25%
Cambrils	55,9	64,1	35,8	64,6	66,1	42,6	16%	3%	19%
Roses	64,3	58,3	37,4	69,4	63,9	44,3	8%	10%	18%
La Oliva	80,2	69,5	55,7	75,8	83,3	63,1	(5%)	20%	13%
Benidorm	51,8	76,2	39,4	58,3	76,2	44,4	13%	0%	13%
Benalmádena	57,1	73,2	41,8	61,9	75,5	46,6	8%	3%	11%
Castell-Platja D'Aro	75,3	54,7	41,1	82	56	45,8	9%	2%	11%
Mogán	61,7	79,3	48,9	67,2	80,9	54,4	9%	2%	11%
Muro	75,1	76,3	57,3	74,6	85,1	63,5	(1%)	12%	11%
Salou	56,5	76,7	43,3	58,6	80,5	47	4%	5%	9%
Tarifa	88,6	49,7	44	108,4	43,9	47,5	22%	(12%)	8%
Peñíscola	57,2	65,4	37,3	60,1	66,6	39,9	5%	2%	7%
Sant Llorenç des Cardassar	59,7	77,3	46,1	65,7	75,1	49,3	10%	(3%)	7%
Pájara	72,4	72,8	52,7	70,8	79,5	56,3	(2%)	9%	7%
Sant Josep de sa Talaia	66,8	70,5	47	61	82,3	50,2	(9%)	17%	7%
Chidana de la Fronteres	95,6	66,8	63,9	107,4	63,5	68	12%	(5%)	6%
Adeje	81,7	77,6	63,4	80,9	83,3	67,4	(1%)	7%	6%
Palma	67,7	69,2	46,9	66	75,5	49,8	(3%)	9%	6%
Sant Antoni de Portmany	56,6	65,6	37,1	50,1	78,7	39,4	(11%)	20%	6%
Conil de la Frontera	87,2	57,7	50,2	82,7	64,5	53,3	(5%)	12%	6%
Arona	69	80,4	55,5	70,7	82,7	58,5	2%	3%	5%
Promedio destinos vacacionales	68	69,7	47,4	68,3	72,9	49,7	0%	5%	5%
Capdepera	61,1	74,7	45,7	59,8	79,7	47,7	(2%)	7%	4%
Gandía	56,4	59,9	33,7	60,2	58,1	34,8	7%	(3%)	3%
Teguise	69,6	64,8	45	64,1	71,9	46,1	(8%)	11%	2%
Ilucmajor	52	65,9	34,2	52,9	66,3	35	2%	1%	2%
San Bartolomé de Tirajana	82,8	80,6	66,8	83,9	81,3	68,2	1%	1%	2%
Ciudadella	71,2	70,6	50,1	70	73,1	51,1	(2%)	4%	2%
Marbella	124,3	54,5	67,5	117,4	57,9	67,8	(6%)	6%	0%
Vila-Seca	78,4	72,1	56,3	88,8	63,6	56,3	13%	(12%)	0%
Calviá	66,2	73,6	48,8	64,9	75,2	48,7	(2%)	2%	(0%)
Tías	82	73,1	60	74,3	80,3	59,7	(9%)	10%	(1%)
Aludía	69,4	72,7	50,4	65,8	75,2	49,5	(5%)	3%	(2%)
Lloret de Mar	49	75	36,7	49,3	73,1	35,9	1%	(3%)	(2%)
Calella	42,5	77	32,7	43,1	74,2	31,9	1%	(4%)	(2%)
Santa Margalida	53	80,8	42,7	48,3	86	41,5	(9%)	6%	(3%)
Torremolinos	65,2	69,8	45,5	66	66,8	44	1%	(4%)	(3%)
Benicasim	70,1	54	37,8	64,8	55,9	36,1	(8%)	4%	(4%)
Puerto de Snta María	77	51,5	39,6	71	53,1	37,6	(8%)	3%	(5%)
Mojácar	55,7	59,1	32,8	55	56,6	31	(1%)	(4%)	(5%)
Sitges	106,9	55,7	59,5	108,7	51,6	56,1	2%	(7%)	(6%)
Roquetas de Mar	64,2	58,9	37,8	66,5	53,2	35,3	4%	(10%)	(7%)
Estepona	109,8	50,5	55,3	96,8	53	51,2	(12%)	5%	(7%)
Fuengirola	64,2	63,6	40,7	62,1	59	36,6	(3%)	(7%)	(10%)
Puerto de la Cruz	53,2	70,8	37,7	47,2	71,3	33,6	(11%)	1%	(11%)
Denia	74,6	49,4	36,8	83,1	39,3	32,6	11%	(20%)	(11%)
Santa Susana	50,5	82,3	41,5	42,9	81	34,7	(15%)	(2%)	(16%)
Cartagena	76,4	56,3	43	61,9	55,9	34,5	(19%)	(1%)	(20%)
Almuñécar	78,1	58,1	45,2	72,8	49,2	35,8	(7%)	(15%)	(21%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos E-xcelltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011 en base comparable con el año 2008.

EVOLUCIÓN DE OCUPACIÓN, ADR Y REVPAR URBANO. (2008-2011)

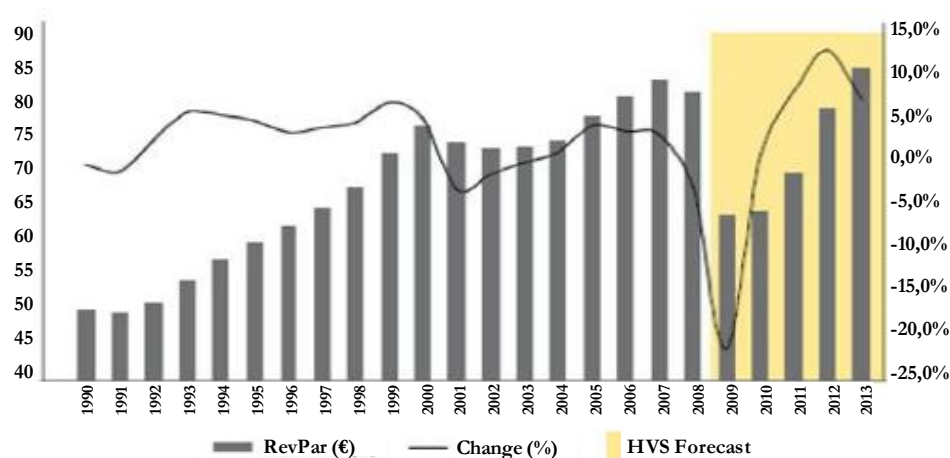
	2008			2011			Var. 2008/2011		
	ADR (€)	Ocupación	RevPAR	ADR (€)	Ocupación	RevPAR	ADR (€)	Ocupación	RevPAR
Santander	82,6	55,3	45,6	88,2	55,5	48,9	7%	0%	7%
Tarragona	66,6	44	29,3	60,6	50,3	30,5	(9%)	14%	4%
Huelva	65,8	47,3	31,1	66,3	48,7	32,3	1%	3%	4%
San Sebastián	104	61,9	64,3	97,3	68,1	66,1	(6%)	10%	3%
Teruel	59,7	44,1	26,3	57,3	45,3	26	(4%)	3%	(1%)
Cádiz	90,4	62,2	56,2	60,3	90,9	54,7	1%	(3%)	(3%)
León	67,4	50,8	34,3	64,2	51,5	33	(5%)	1%	(4%)
Barcelona	111,7	71,7	80,1	106	72,4	76,8	(5%)	1%	(4%)
Santiago de Compostela	63,6	51,3	32,6	66,3	45,7	30,3	4%	(11%)	(7%)
Málaga	76,8	61,4	47,2	72,3	60,5	43,7	(6%)	(1%)	(7%)
Alicante	70,8	54,9	38,8	63,4	56,4	35,7	(10%)	3%	(8%)
Sevilla	83,9	60,1	50,4	76,5	60,5	46,3	(9%)	1%	(8%)
Almería	59,6	52,8	31,5	56,2	51,3	28,8	(6%)	(3%)	(9%)
Santa Cruz de Tenerife	83,7	53	44,4	71,7	56,4	40,5	(14%)	6%	(9%)
Logroño	64,6	56,5	36,5	56,1	58,9	33	(13%)	4%	(10%)
Córdoba	69,8	60,3	42,1	67,1	56,4	37,8	(4%)	(6%)	(10%)
Salamanca	60,8	52,4	31,9	57,9	49,4	28,6	(5%)	(6%)	(10%)
Jerez de la Frontera	73,1	44,9	32,8	64,7	45,4	29,4	(11%)	1%	(10%)
Promedio destinos urbanos	88,5	61,8	54,7	80,5	60,7	48,9	(9%)	(2%)	(11%)
Gijón	68,3	51,5	35,2	65,7	47,7	31,3	(4%)	(7%)	(11%)
Pontevedra	59,3	57,6	34,1	59,7	50,9	30,3	1%	(12%)	(11%)
Las Palmas	74,8	64	47,9	64,4	65,2	42,1	(14%)	2%	(12%)
Madrid	101,1	65,4	66,1	85,8	67,2	57,7	(15%)	3%	(13%)
Valencia	82,7	60	49,6	72	59,5	42,8	(13%)	(1%)	(14%)
Valladolid	67,3	53,1	35,7	59,8	51,2	30,6	(11%)	(4%)	(14%)
Granada	69,2	58	40,1	60,5	56,8	34,3	(13%)	(2%)	(14%)
Toledo	73,6	51,2	37,7	67,1	47,8	32,1	(9%)	(7%)	(15%)
Elche	59,3	49,4	29,3	52,2	46,6	24,3	(12%)	(6%)	(17%)
Segovia	75,4	52,2	39,4	69,4	46,7	32,5	(8%)	(11%)	(18%)
Lugo	49,6	41,6	20,6	48,5	35	17	(2%)	(16%)	(17%)
Jaén	71	54,8	38,9	68,7	46,6	32	(3%)	(15%)	(18%)
Oviedo	71,7	52,3	37,5	65,6	46,6	30,6	(9%)	(11%)	(18%)
Lleida	65	43	28	56,7	40	22,7	(13%)	(7%)	(19%)
Girona	79,9	43,4	34,7	65,3	42,7	27,9	(18%)	(2%)	(20%)
Bilbao	93,2	62,5	58,3	72,1	64,9	46,8	(23%)	4%	(20%)
Burgos	63,4	49,8	31,6	55,7	45,4	25,3	(12%)	(9%)	(20%)
Palencia	48,8	54,1	26,4	46,4	45,4	21,1	(5%)	(16%)	(20%)
Mérida	69,4	57	39,6	62,2	50,4	31,4	(10%)	(12%)	(21%)
Cuenca	67,1	52,7	35,4	65,1	42,6	27,7	(3%)	(19%)	(22%)
Cáceres	69,6	52	36,2	63,7	44,3	28,2	(8%)	(15%)	(22%)
Vitoria	68,8	57	39,2	55,6	54,9	30,5	(19%)	(4%)	(22%)
Pamplona	85,9	55,7	47,8	77,2	48,2	37,1	(10%)	(13%)	(22%)
Zamora	61,1	50,8	31,1	57,6	41,5	23,9	(6%)	(18%)	(23%)
La Coruña	66,3	55,4	36,7	56,6	48,5	27,4	(15%)	(12%)	(25%)
Ávila	66,1	42,4	28	57	36,6	20,8	(14%)	(14%)	(26%)
Soria	66,5	50,1	33,3	57,8	41,9	24,2	(13%)	(16%)	(27%)
Castellón	62,3	56,3	35,1	53,8	46,3	24,9	(14%)	(18%)	(29%)
Ciudad Real	60,7	52,5	31,8	58,1	38	22	(4%)	(28%)	(31%)
Murcia	64,7	52,1	33,7	51,4	40,3	20,7	(21%)	(23%)	(39%)
Huesca	64,8	53,4	34,6	54,9	35,6	19,5	(15%)	(33%)	(44%)
Albacete	66,2	57,8	38,2	56,5	35,7	20,2	(15%)	(38%)	(47%)
Zaragoza	94,2	66,2	62,3	54,5	43,4	23,7	(42%)	(34%)	(62%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos Exceltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011 en base comparable con el año 2008.

3.5. Impacto en el mercado inmobiliario-hotelerero

En España y en toda Europa, a partir de la segunda mitad del año 2008, se ha producido una importante caída en los rendimientos operativos tanto de hoteles urbanos como vacacionales. La caída de las pernoctaciones, fruto de la bajada de número de viajeros de ocio y de negocio, la reducción en la demanda del mercado MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) y la disminución del gasto, se ha visto reflejada en los rendimientos operativos de los hoteles (*Boceta, P. y García Mateo, J., 2010*).

EVOLUCIÓN DEL REVPAR HOTELERO EN EUROPA (1990-2013) (€ POR HABITACIÓN PARA EL REVPAR)



Fuente: elaborado por Ernst & Young, 2010 a partir de datos HVS-London Office 2009.

El año 2009 representó, en términos de variación interanual del RevPAR, el peor año de los últimos 20 años en Europa (*Ernst & Young, 2010*). Esta situación ha provocado importantes cambios en el mercado inmobiliario-hotelerero, influyendo de forma significativa en el modelo de expansión de las cadenas hoteleras. Se ha pasado de un modelo intensivo en capital a un modelo poco intensivo en capital, conocido como “asset light”. Este modelo ha limitado mucho las operaciones de compraventa y arrendamiento tradicional, en beneficio de contratos de alquiler variable, contratos de gestión y contratos de franquicia (*Arsuaga, L., 2011*). En marzo de 2010, según los datos presentados por Charles Human, director general de la consultora hotelera HVS (Hotel Valuation System), las transacciones hoteleras en Europa habían descendido a niveles de 1998 al bajar de los €20.000 millones en 2006 a sólo €6.000 millones.

En España, según las distintas fuentes consultadas el mercado de inversión marcó un rango máximo en el año 2006, de c. €1.700 millones y un rango mínimo en el año 2009 de c. €500 millones (*Fuertes, P., 2010*) y (*Boceta, P. y García Mateo, J., 2010*).

Según el European Valuation Index 2011, elaborado por la consultora HVS, en Europa, el valor de los hoteles (en la principales ciudades europeas) ha tocado fondo en 2009, tras situarse el valor medio por habitación en niveles cercanos a 200.000 euros la habitación. (Smith, T. y Ricord, P., 2010) – (Pott, L. y Perret, S., 2012).

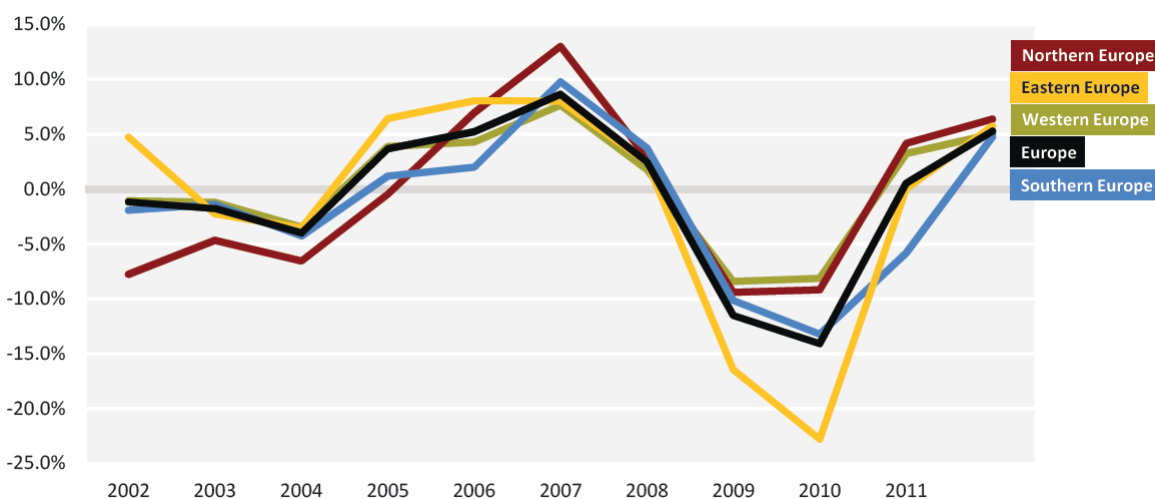
EVOLUCIÓN DEL VALOR POR HABITACIÓN EN LA PRINCIPALES CIUDADES EUROPEAS (€ POR HABITACIÓN)

Nº Ciudad	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1 París	366.113	340.586	419.023	465.839	467.85	516.648	483.823	504.973	468.642	488.637	520.657	567.582	601.736	566.182	545.887	568.772	630.928
2 Londres	300.471	367.477	508.083	517.285	514.406	564.730	492.997	468.253	440.589	493.147	528.685	590.700	623.389	479.586	483.946	524.414	587.153
3 Ginebra	279.438	272.145	274.426	286.828	322.637	330.184	364.598	378.445	348.545	319.394	348.553	374.928	395.337	463.664	419.322	413.254	467.394
4 Zürich	n.d.	n.d.	269.670	296.479	312.523	331.825	344.981	320.644	303.071	321.776	348.816	383.896	412.929	436.164	416.455	466.654	518.496
5 Roma	244.586	313.964	363.716	403.154	404.869	437.149	423.617	415.946	408.025	427.329	439.706	474.115	453.513	373.474	335.209	341.718	362.168
... ..																	
10 Madrid	186.611	211.830	247.048	273.957	300.548	335.237	326.582	334.500	315.270	280.863	282.425	318.668	325.149	270.403	221.173	204.891	210.187
11 Barcelona	133.264	173.495	222.830	271.732	313.155	341.337	336.221	341.063	322.233	294.942	278.972	299.168	315.731	254.503	216.289	223.514	228.776
Media 36 ciudades de Europa	180.042	199.333	219.389	231.689	239.060	264.086	258.576	254.434	229.079	234.799	244.457	266.287	274.427	244.837	212.026	215.467	220.373

Fuente: elaborado por (Pott, L. y Perret, S., 2012) - European Valuation Index (HVS).

En el año 2009, según HVS, el mercado inmobiliario-hotelero europeo se encontraba en niveles de valoración similares a los del año de 1997 (Fuertes, P., 2010).

PORCENTAJE DE VARIACIÓN ANUAL DEL VALOR POR HABITACIÓN EN EUROPA (2002-2011)

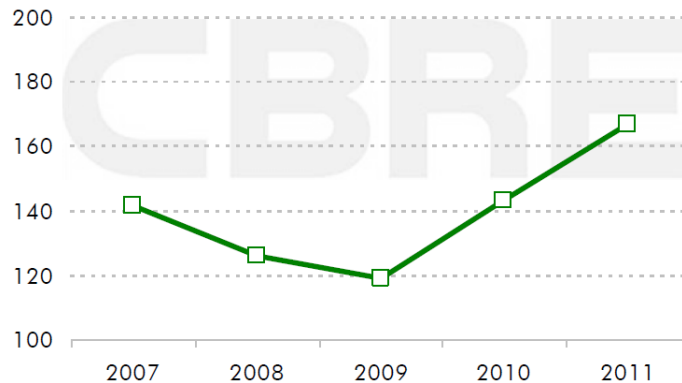


Fuente: elaborado por (Pott, L. y Perret, S., 2012) - European Valuation Index (HVS).

Según la consultora CBRE, entre 2007-2009, fruto de los descensos generalizados en la operativa hotelera, los precios de las transacciones hoteleras descendieron en España un c.15%. Posteriormente, entre 2010-2011, parece haberse iniciado la senda de la recuperación en los precios medios por habitación en transacciones de activos hoteleros; incluso, los precios medios resultantes de las transacciones parecen excesivamente elevados, al ser superiores a los del año 2007. Resulta muy difícil identificar grandes tendencias en cuanto a precios medios por habitación, consecuencia de diversos factores: (i) la enorme volatilidad

reinante; (ii) el escaso número de operaciones; (iii) su carácter oportunista; (iv) la ausencia de financiación; y (v) la necesidad de venta de producto “prime” por la presiones financieras (ej. 5 Hoteles de Thomas Cook a Iberostar, Hotel Hesperia Madrid, Hotel Palace Barcelona – HUSA, Hotel InterContinental de Madrid).

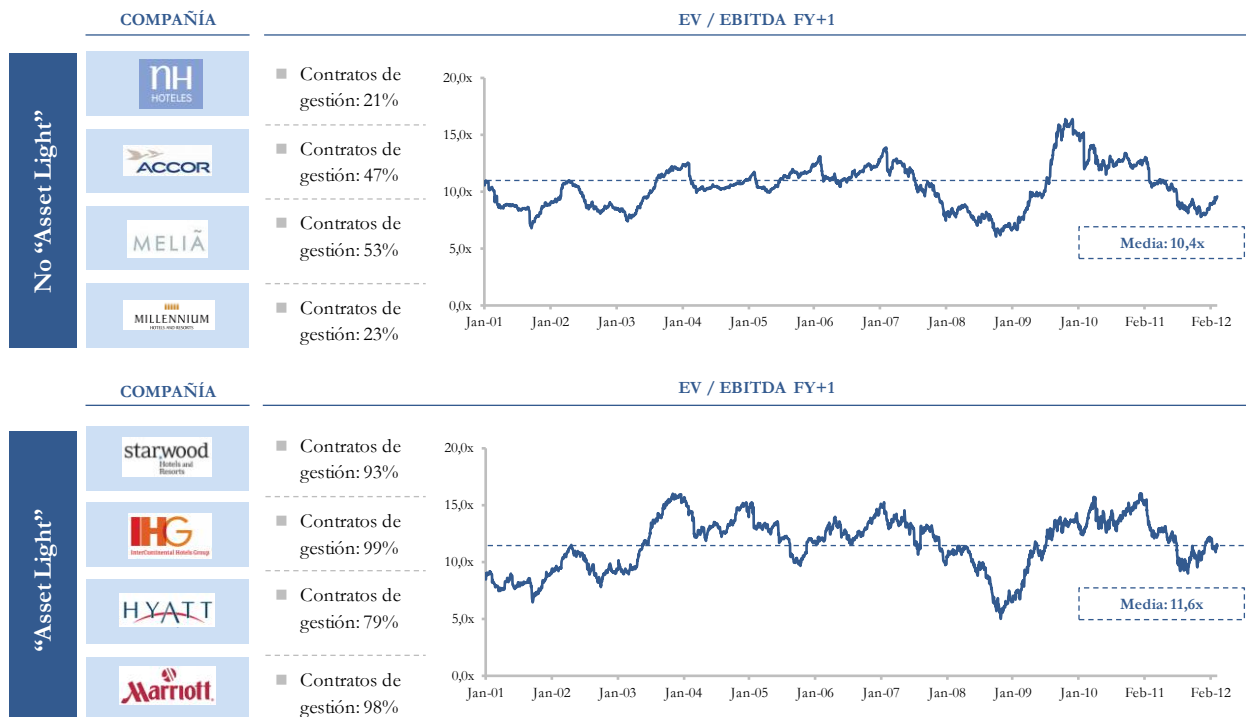
PRECIOS MEDIOS POR HABITACIÓN EN TRANSACCIONES HOTELERAS 2007-2011 (€-Miles)



Fuente: elaborado por CBRE (Ruiz Andrés, J., 2012).

Esta situación de deterioro en el mercado inmobiliario hotelero, también se ha visto reflejada tanto en las valoraciones bursátiles del mercado como en los múltiplos de valoración de compañías hoteleras (ej. Valor Compañía/EBITDA).

EVOLUCIÓN DE LOS MÚLTIPLOS DE COTIZACIÓN (EV/EBITDA) DE LOS PRINCIPALES GRUPOS HOTELEROS AMERICANOS Y EUROPEOS (2001-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Factset y del análisis de los resultados del primer semestre de 2011 de la compañías cotizadas, preparado por NH (NH, 2011).
 Nota: “Contratos de gestión” incluye contratos en régimen de gestión o franquicia.

Del análisis de los gráficos se desprenden las siguientes conclusiones:

- (i) Las cotizaciones y los múltiplos de cotización de los principales grupos hoteleros cotizados ha evolucionado en línea con la evolución del entorno económico. Incluso, desde mediados del año 2010 - principios del año 2011, los múltiplos de cotización han anticipado un escenario de nueva contracción económica, describiendo un gráfico en forma de “W”;
- (ii) En el año 2009, los múltiplos de cotización de los grupos hoteleros con una estructura de capital más intensa (No “Asset Light”), han tenido un comportamiento más resistente que el de los grupos hoteleros con una estructura de capital más ligera (“Asset Light”), donde los contratos de franquicia o gestión representan el 80% o más del total de contratos (*NH, 2011*). Esta situación se explica por el menor deterioro que sufren los resultados operativos de los hoteles en propiedad o alquiler, en comparación con los resultados de hoteles en gestión o franquicia.
- (iii) Sin embargo, el promedio de los múltiplos de cotización en el periodo 2001-2012, muestra que la cotización media a de los grupos hoteleros con una estructura de capital más ligera (“Asset Light”) ha sido superior (11,6x EBITDA) que la de los grupos hoteleros con una estructura de capital más intensa (10,4x EBITDA). Esta situación se explica, en parte, por el menor riesgo que asumen en su política de crecimiento los grupos hoteleros con una estructura de capital más ligera (“Asset Light”).

4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA OFERTA

La estructura actual de nuestra planta hotelera se encuentra influenciada por los siguientes aspectos estructurales:

- (i) en términos de plazas hoteleras, España representa el segundo mercado de la Unión Europea (UE-15), por detrás de Italia, con una cuota del mercado de 16%. Desde 1998, la oferta hotelera de España ha superado a la oferta de Francia, Alemania y Reino Unido;
- (ii) seis CC.AA. concentran más del 77%-78% de la totalidad de las plazas hoteleras en España (Islas Baleares, Islas Canarias, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid);
- (iii) la estructura de la planta hotelera española se caracteriza por: (i) un alto grado de atomización y poca profesionalización; y (ii) una clara sobreoferta de producto existente, sobretudo en destinos urbanos, que se ha visto frenada de forma súbita con la llegada de la crisis económica y financiera global;
- (iv) los grandes operadores del sector no han liderado este aumento de la capacidad ni han apostado por procesos de integración horizontal (*“Procesos de Integración Horizontal”*);
- (v) el crecimiento de oferta hotelera durante la última década ha estado liderado por el segmento de establecimientos de 4 y 5 estrellas, alcanzando 2.068 establecimientos hoteleros (45% del total) con 626.979 plazas hoteleras (14% del total) a finales de 2010;
- (vi) la necesidad de diferenciarse por calidad más que por precio ha cambiado y cambiará aún más el “mix” de la planta hotelera española. Así, mientras en el mercado vacacional hemos visto una clara apuesta por los segmentos de mayor calidad, en el mercado urbano hemos vistos una mayor bifurcación hacia proyectos de calidad y proyectos más económicos;
- (vii) la crisis del sector financiero español puede suponer una oportunidad de reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero español. La Reforma del Sistema Financiero español debe permitir (i) un mejor acceso de los bancos a los mercados de capitales y una mejora del flujo de crédito a la economía real; (ii) actuar de catalizador de procesos de integración tanto con operadores domésticos como con operadores internacionales; y (iii) contribuir a bajar los precios de los activos hoteleros de nuestro país (*Blanco, Y., 2012*); y
- (viii) en el periodo 2000-2010, el empleo en el sector hotelero ha experimentado crecimientos anuales del 3% (TACC 2000-2010). Esta situación evidencia la resistencia del sector hotelero español y especialmente de los segmentos altos de mercado (4 y 5 estrellas), que en el año 2011 ha superado la cifra de empleados previos al año 2008, a pesar de un entorno adverso.

4.1. El mercado hotelero español en Europa

Según los datos elaborados por Eurostat, en el periodo 1998-2010, España ha sido el país que más ha incrementado sus plazas entre los principales países de la Unión Europea (UE-15), hasta un total del 5% en tasa anual de crecimiento compuesto.

Durante el periodo de crisis financiera y económica global, 2007-2010, el crecimiento de las plazas hoteleras de España alcanzó el 3%, en tasa anual de crecimiento compuesto. España se ha situado junto con el Reino Unido (en términos absolutos) a la cabeza del crecimiento de la oferta en los principales países de la Unión Europea (UE-15)

EVOLUCIÓN DE LA CAPACIDAD DEL SECTOR HOTELERO, EN TÉRMINOS DE PLAZAS HOTELERAS⁷ DE LAS PRINCIPALES ECONOMÍAS DE UNIÓN EUROPEA (UE-15) - ('000)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 98A-10A	TACC 00A-10A	TACC 00A-07A	TACC 07A-10A
-Italia	1.782	1.807	1.854	1.891	1.930	1.969	2.000	2.028	2.087	2.143	2.202	2.228	2.253	2%	2%	2%	2%
-España	979	1.299	1.316	1.333	1.394	1.452	1.512	1.580	1.615	1.642	1.685	1.737	1.785	5%	3%	3%	3%
-Alemania	1.547	1.562	1.590	1.603	1.608	1.611	1.609	1.621	1.631	1.644	1.677	1.694	1.722	1%	1%	0%	2%
-Francia	1.467	1.451	1.486	1.202	1.235	1.236	1.241	1.266	1.258	1.254	1.256	1.248	1.248	(1%)	(2%)	(2%)	(0%)
-Reino Unido	1.096	1.176	1.119	1.130	1.188	1.204	1.223	1.062	1.256	1.245	1.239	1.411	1.416	2%	2%	2%	4%
-Grecia	585	598	608	608	606	645	668	682	693	701	716	732	763	2%	2%	2%	3%
-Austria	585	577	588	587	569	566	571	571	573	574	580	588	589	0%	0%	(0%)	1%
-Portugal	216	217	223	229	240	246	254	264	264	265	274	274	280	2%	2%	2%	2%
-Suecia	185	185	188	195	181	185	190	197	201	207	218	222	224	2%	2%	1%	3%
- Países Bajos	169	170	173	174	177	180	190	192	192	200	199	204	212	2%	2%	2%	2%
-Irlanda	117	135	139	141	145	146	145	149	148	157	169	163	152	2%	1%	2%	(1%)
-Bélgica	116	119	119	122	123	122	122	121	124	125	125	126	128	1%	1%	1%	1%
-Finlandia	112	115	117	118	118	120	120	118	118	119	121	120	121	1%	0%	0%	1%
-Dinamarca	60	61	63	66	67	68	70	70	71	73	73	77	82	3%	3%	2%	4%
-Luxemburgo	15	14	14	14	15	15	14	14	14	15	14	15	16	1%	1%	1%	2%
Total UE (15)	9.031	9.486	9.597	9.413	9.596	9.765	9.929	9.935	10.245	10.364	10.548	10.839	10.991	2%	1%	1%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos Eurostat ^o, 2012

Estos niveles de crecimiento han provocado que la oferta hotelera de España en un periodo de 12 años haya superado a la oferta de países tales como Francia, Alemania y Reino Unido. Así, en la actualidad España, representa el segundo mercado de la Unión Europea (UE-15), por detrás de Italia, con una cuota de mercado de 16%, medida en términos de plazas hoteleras.

⁷ Según Eurostat, las plazas hoteleras o “bed places” de un establecimiento representan el número de personas que pueden alojarse una noche en las camas de un establecimiento, sin considerar las camas supletorias que puedan ser solicitadas por los clientes.

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO (%), EN TÉRMINOS DE PLAZASHOTELERAS⁸ DE LAS PRINCIPALES ECONOMÍAS DE UNIÓN EUROPEA (UE-15)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
-Italia	20%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	21%	21%	21%	20%
-España	11%	14%	14%	14%	15%	15%	15%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
-Alemania	17%	16%	17%	17%	17%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
-Francia	16%	15%	15%	13%	13%	13%	12%	13%	12%	12%	12%	12%	11%
-Reino Unido	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	12%	13%	13%
-Grecia	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
-Austria	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%
-Portugal	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
-Suecia	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
- Países Bajos	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
-Irlanda	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	1%
-Bélgica	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
-Finlandia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
-Dinamarca	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
-Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total UE (15)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos Eurostat ^a 2012

En los últimos años, en las principales economías de la Unión Europea (UE-15), incluido España, los hoteles y establecimientos similares han ido perdiendo peso relativo en comparación con otros establecimientos de alojamiento colectivo.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO (%) DE LOS HOTELES Y SIMILARES SOBRE EL TOTAL DE ALOJAMIENTOS COLECTIVOS EN LAS PRINCIPALES ECONOMÍAS DE UNIÓN EUROPEA (UE-15)

	2002		2005		2009	
	Hoteles y similares	Otros establecimientos	Hoteles y similares	Otros establecimientos	Hoteles y similares	Otros establecimientos
-Italia	29%	71%	26%	74%	23%	77%
-España	55%	45%	51%	49%	45%	55%
-Alemania	69%	31%	66%	34%	67%	33%
-Francia	64%	36%	64%	36%	61%	39%
-Reino Unido	56%	44%	48%	52%	42%	58%
-Grecia	96%	4%	96%	4%	34%	66%
-Austria	71%	29%	69%	31%	67%	33%
-Portugal	87%	13%	87%	13%	86%	14%
-Suecia	46%	54%	47%	53%	48%	52%
- Países Bajos	44%	56%	44%	56%	45%	55%
-Irlanda	64%	36%	50%	50%	43%	57%
-Bélgica	56%	44%	57%	43%	58%	42%
-Finlandia	67%	33%	67%	33%	66%	34%
-Dinamarca	44%	56%	44%	56%	45%	55%
-Luxemburgo	53%	47%	54%	46%	54%	46%
Total UE (15)	52%	48%	47%	53%	42%	58%

Fuente: elaboración propia a partir de datos Eurostat ^a Dic. 2010.

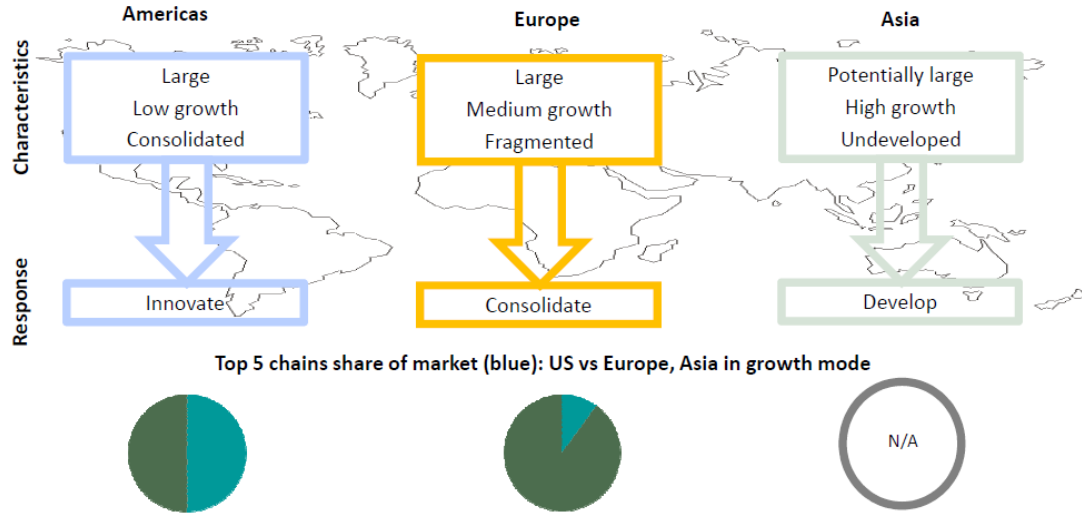
Según Eurostat "hoteles y similares" se definen como "hotels and similar establishments include hotels, apartment hotels, motels, roadside inns, beach hotels, residential clubs, rooming and boarding houses, tourist residences and similar accommodation."

Según Eurostat "otros establecimientos de alojamiento colectivo" se definen como "other collective accommodation establishments include holiday dwellings, tourist campsites, youth hostels, tourist dormitories, group accommodation, school dormitories and other similar accommodation."

⁸ Según Eurostat, las plazas hoteleras o "bed places" de un establecimiento representan el número de personas que pueden alojarse una noche en las camas de un establecimiento, sin considerar las camas supletorias que puedan ser solicitadas por los clientes.

En el siguiente gráfico podemos observar que tanto Europa como España, en comparación con el mercado americano, tienen una importante camino que recorrer para consolidar su sector (Otus & Co, 2010).

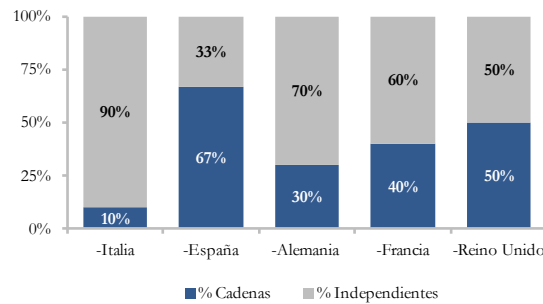
NIVELES DE CONCENTRACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL SECTOR HOTELEROS A NIVEL MUNDIAL



Fuente: elaborado por Otus & Co. (Otus & Co, 2010)

A pesar de ser un mercado muy atomizado y no muy profesionalizado, en el mercado español existe una mayor proporción de cadenas hoteleras que en cualquiera de nuestros países vecinos (Arthur D Little, 2010).

PESO RELATIVO (%) DE LAS CADENAS Y OPERADORES INDEPENDIENTES DE HOTELES EN ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES PAÍSES DE UNIÓN EUROPEA



Fuente: elaboración propia a partir de datos Arthur D Little, 2010 y revista Alimarket-Hostelmarket 2012 (Pastor, M., 2012).

De las principales cadenas 30 cadenas a nivel mundial 5 son españolas. Por el contrario, con la excepción de Accor, debemos destacar como los grandes operadores internacionales no han sido muy activos en consolidar su presencia en España. De los 25 primeros operadores del mercado español, por marcas, tan sólo encontramos a tres grupos internacionales: AC-Marriott (puesto 5º), Accor (puesto 7º) y Wyndham (puesto 11º tras la compra de la marca Tryp) - (Blanco, Y., 2011).

RANKING DE CADENAS HOTELERAS A NIVEL MUNDIAL (HABITACIONES Y HOTELES) - 2010

Compañía	Nºde Habitaciones	Nº Hoteles
1 Intercontinental Hotel Group (R.U.)	647.161	4.437
2 Marriott (EE.UU.)	618.104	3.545
3 Wyndham (EE.UU.)	612.735	7.207
4 Hilton (EE.UU.)	604.781	3.671
5 Accor (Francia)	507.306	4.229
6 Choice Hotels (EE.UU.)	495.145	6.142
7 Starwood (EE.UU.)	308.736	1.041
8 Best Western (EE.UU.)	308.692	4.038
9 Carlson (EE.UU.)	162.143	1.064
10 Hyatt (EE.UU.)	127.507	453
15 Meliá Hotels Intl. (España)	87.000	350
20 Iberostar Hotels & Resorts	67.400	101
22 NH Hoteles (España)	58.687	397
26 Barceló (España)	46.922	182
30 RIU (España)	42.000	107

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Revista Hotels (Blanco, Y., 2011)

RANKING DE CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA (HABITACIONES Y HOTELES) - 2011

Compañía	Nºde Habitaciones	Nº Hoteles
1 Meliá Hotels International	27.159	91
2 NH Hoteles	21.255	176
3 Barceló Hotels & Resorts	13.216	49
4 RIU Hotels	12.273	42
5 Marriott H&R (AC-H)	9.868	84
6 Iberostar Hotels & Resorts	9.650	34
7 Accor Hotels	9.159	81
8 H10 Hotels	8.847	34
9 HUSA Hoteles	8.725	87
10 Best Hotels	8.718	29
11 Wyndham Hotels Worldwide	7.884	57
26 Intercontinental Hotel Group (R.U.)	4.057	33
30 Starwood (EE.UU.)	3.242	16
105 Hilton (EE.UU.)	1.210	5

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Wyndham incluye hoteles propiedad de Sol Meliá operados en régimen de franquicia con la marca Tryp.

4.2. La estructura de la planta hotelera española

A principios de 2012, España contaba con un total de 790.869 habitaciones y apartamentos distribuidos en 6.281 establecimientos hoteleros (*Pastor, M., 2012*).

En términos de modelo de explotación de los establecimientos hoteleros, cabe destacar que 707 de los 6.281 registrados a principios de 2012 son gestionados por las 10 principales cadenas hoteleras (11% del total), representando 128.868 unidades de alojamiento (16% del total).

IMPORTANCIA RELATIVA (%) DE LAS 10 PRIMERAS CADENAS DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA – 2011

Año 2011		%	% Acc.	Total	%	% Acc.
Grupo	Nº Hoteles	Mercado	Mercado	Unidades	Mercado	Mercado
1 Meliá Hotels International	91	1,4%	1,4%	27.159	3,4%	3,4%
2 NH Hoteles	176	2,8%	4,3%	21.255	2,7%	6,1%
3 Barceló Hotels & Resorts	49	0,8%	5,0%	13.216	1,7%	7,8%
4 RIU Hoteles	42	0,7%	5,7%	12.273	1,6%	9,3%
5 Marriott H&R (AC-H)	84	1,3%	7,0%	9.868	1,2%	10,6%
6 Iberostar Hotels & Resorts	34	0,5%	7,6%	9.650	1,2%	11,8%
7 Accor Hotels	81	1,3%	8,9%	9.159	1,2%	13,0%
8 H10 Hoteles	34	0,5%	9,4%	8.847	1,1%	14,1%
9 HUSA Hoteles	87	1,4%	10,8%	8.725	1,1%	15,2%
10 Best Hotels	29	0,5%	11,3%	8.718	1,1%	16,3%
11 Wyndham Hotels Worldwid	57	0,9%	12,2%	7.884	1,0%	17,3%
12 Fiesta Hotel Group	32	0,5%	12,7%	7.464	0,9%	18,2%
13 Playa Senator	28	0,4%	13,1%	7.029	0,9%	19,1%
14 Eurostars Hoteles (Hotusa)	64	1,0%	14,1%	6.707	0,8%	20,0%
15 Grupo Playa Sol	55	0,9%	15,0%	5.946	0,8%	20,7%
16 Grupotel	34	0,5%	15,6%	5.925	0,7%	21,5%
17 Paradores de Turismo	92	1,5%	17,0%	5.823	0,7%	22,2%
18 Hoteles Catalonia	46	0,7%	17,8%	5.685	0,7%	22,9%
19 Princess Hotels & Resorts	13	0,2%	18,0%	5.270	0,7%	23,6%
20 Lopesán Hotels & Resorts	11	0,2%	18,1%	5.211	0,7%	24,3%
21 Hipotels	26	0,4%	18,5%	5.084	0,6%	24,9%
22 HI Hotels International	24	0,4%	18,9%	4.759	0,6%	25,5%
23 Hoteles Silken	32	0,5%	19,4%	4.688	0,6%	26,1%
24 Hoteles Globales	18	0,3%	19,7%	4.252	0,5%	26,6%
25 Servi Group	15	0,2%	20,0%	4.093	0,5%	27,1%
Total Top 25	1.254	20%		214.690	27%	
Resto Mercado	5.027	80%	100%	576.179	73%	100%
Total Mercado	6.281	100%		790.869	100%	

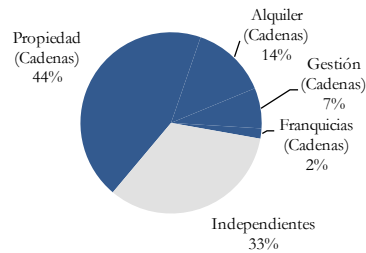
Fuente: elaboración propia a partir de datos Hostelmarket (Alimarket)⁹

El resto de cadenas hoteleras gestionan 398.481 habitaciones (50% del total) mientras los operadores independientes y empresarios locales gestionan 263.518 unidades de alojamiento (33% del total).

En definitiva, de la planta hotelera actual el 67% de las habitaciones está representado por cadenas hoteleras, mientras que el 33% restante lo forman operadores independientes.

⁹ Sobre un total de 790.865 habitaciones y apartamentos, incluidos todos los establecimientos de cadenas y los independientes de más de 40 unidades.

REPARTO (%) DE ESTABLECIMIENTOS POR TIPO DE PROPIEDAD



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket)

Dentro de las habitaciones operadas por las cadenas, debemos destacar que el 66% son operadas en régimen de propiedad, el 20% en régimen de alquiler, el 11% en régimen de gestión y el 3% en régimen de franquicia.

El mercado hotelero en España está claramente fragmentado y lo ha estado en el periodo 1998-2011. Analizando los datos de cuota de mercado no se aprecian cambios de contribución relativa para los 25 primeros operadores del sector, que han oscilado entre el 26%-28% del total del mercado (*Alimarket, 1998-2011*).

Lo más destacable ha sido la progresiva reducción en la contribución de los operadores independientes en beneficio de un mayor número de cadenas, pasando de representar el 46% de las habitaciones en el año 1998 al 33% en el año 2011 (*Alimarket, 1998-2011*). Analizando la evolución de la oferta hotelera (habitaciones), en términos absolutos, observamos que las habitaciones atribuidas a los grupos independientes se han mantenido (0% TACC 98-11) y por tanto no han desaparecido.

Sin embargo, las cadenas hoteleras sí han conseguido aumentar su presencia han sido (4% TACC 98-11), y más concretamente las pequeñas cadenas hoteleras, que han sido el verdadero motor de crecimiento del sector en estos años (*Alimarket, 1998-2011*).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA EN ESPAÑA (HABITACIONES)¹⁰

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC 98-11	TACC 00-11	TACC 07-11
TOP 5 Cadenas Hoteleras	64.339	67.763	76.327	79.927	82.902	84.318	85.423	86.572	86.354	86.639	88.172	93.810	85.534	83.771	2%	1%	(1%)
% Total	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	11%	11%	12%	12%	11%	11%			
TOP 10 Cadenas Hoteleras	90.547	94.580	108.473	114.360	120.905	123.335	126.761	125.804	125.960	127.313	129.895	135.539	129.662	128.870	3%	2%	0%
% Total	16%	16%	17%	18%	18%	18%	18%	17%	17%	17%	17%	17%	16%	16%			
Top 25 Cadenas Hoteleras	145.496	150.881	162.427	170.212	181.761	188.459	198.811	201.181	203.403	205.872	209.890	215.410	213.836	214.690	3%	3%	1%
% Total	26%	26%	26%	26%	27%	27%	28%	27%	27%	27%	27%	28%	27%	27%			
Total Cadenas Hoteleras	304.175	328.545	346.663	366.262	390.067	408.110	427.268	436.722	450.233	455.190	460.971	518.556	523.586	527.351	4%	4%	4%
% Total	54%	57%	56%	57%	58%	58%	59%	59%	60%	60%	60%	66%	67%	67%			
Grupos Independientes	262.236	244.925	275.718	278.623	281.716	290.618	294.466	302.335	304.070	306.603	302.997	262.439	262.923	263.518	0%	(0%)	(4%)
% Total	46%	43%	44%	43%	42%	42%	41%	41%	40%	40%	40%	34%	33%	33%			
Total Oferta Controlada (Habitaciones)	566.411	573.470	622.381	644.885	671.783	698.728	721.734	739.057	754.303	761.793	763.968	780.995	786.509	790.869	3%	2%	1%
% Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
Cadenas (exc. top 25) e Independientes	420.915	422.589	459.954	474.673	490.022	510.269	522.923	537.876	550.900	555.921	554.078	565.585	572.673	576.179	2%	2%	1%
% Total	74%	74%	74%	74%	73%	73%	72%	73%	73%	73%	73%	72%	73%	73%			

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket)

Los primeros grupos hoteleros del sector son los que menos han impulsado el crecimiento del mismo. Así, los crecimientos anuales compuestos de los 5 primeros grupos del sector son inferiores (2% TACC 98-11) a los crecimientos de los 10 primeros grupos del sector (3% TACC 98-11), que a su vez son inferiores a los crecimientos de los 25 primeros grupos del sector (3% TACC 98-11) y del total de cadenas hoteleras del sector (4% TACC 98-11).

En el periodo 1995-2011, no se han producido grandes Operaciones de Integración Horizontal entre los operadores del sector en España, optándose por un modelo de crecimiento orgánico. Así, las operaciones relevantes en el mercado hotelero español entre los 25 primeros grupos del sector han brillado por su ausencia. Entre los escasos Procesos de Integración Horizontal en el mercado nacional destacan fundamentalmente cuatro operaciones, dos operaciones entre grupos españoles (compra de Tryp por Sol Meliá y la compra de la gestora de Hesperia por parte de NH y la toma de un 25% de Hesperia en NH) y otras dos operaciones de un grupo extranjero sobre entre un grupo español (empresa conjunta creada por AC- Marriott y la venta de la marca Tryp por Sol Meliá a Wyndham).

Un elemento fundamental a la hora de entender la evolución de los escasos procesos de concentración que ha vivido el sector, lo constituye el carácter de sus empresarios y sus estilos de dirección y gestión empresarial. Habitualmente encontramos entre los empresarios del sector estilos de dirección muy personalistas, con presencia de numerosas tensiones entre los propietarios de los distintos grupos, actitudes poco profesionales y prejuicios mutuos, que sin duda dificultan los procesos naturales de integración y concentración que necesita el sector.

¹⁰ Elaborado a partir del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de cadenas y establecimientos independientes de más de 40 unidades.

4.3. El crecimiento del sector en los últimos años

Evolución de la oferta de plazas.

Durante los últimos años, los principales destinos españoles han experimentado importantes crecimientos de capacidad. En el periodo 2000-2010, el sector hotelero español ha experimentado un crecimiento en capacidad hotelera (plazas hoteleras, 3,1% TACC 2000-2010) muy superior al crecimiento de la demanda (pernoctaciones hoteleras, 1,6% TACC 2000-2010) (INE, 2000-2010). Esta situación ha generado situaciones de exceso de capacidad hotelera.

OFERTA TOTAL DE PLAZAS¹¹ ESTIMADAS EN ESPAÑA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC
												00-10	05-10	07-10
Plazas medias anuales														
Madrid	54.563	55.398	55.398	55.049	60.334	62.631	65.749	67.755	70.083	74.126	76.031	3%	4%	4%
Barcelona	35.320	39.304	39.304	39.444	42.276	46.028	48.214	48.576	50.878	55.564	65.920	6%	7%	11%
Sevilla	14.198	14.854	14.854	14.996	15.588	16.994	17.161	16.959	16.748	17.313	17.987	2%	1%	2%
Valencia	8.968	10.944	10.944	11.192	12.041	13.483	14.160	15.855	17.378	17.595	17.021	7%	5%	2%
Zaragoza	6.558	6.676	6.676	6.880	6.969	7.002	6.950	7.292	8.814	9.704	10.168	4%	8%	12%
Bilbao	4.168	4.316	4.316	4.722	4.997	5.452	5.686	5.886	5.995	6.323	6.538	5%	4%	4%
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	123.775	131.492	131.492	132.284	142.206	151.590	157.921	162.322	169.897	180.626	193.665	5%	5%	6%
% Total plazas hoteleras nacional	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%	13%	13%	14%	1%	2%	3%
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	680.819	694.551	706.456	734.243	765.878	787.286	820.570	837.596	857.541	862.580	893.634	3%	3%	2%
% Total plazas hoteleras nacional	66%	66%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	64%	63%	64%			
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	644.990	658.584	668.800	694.076	722.981	740.635	771.720	788.415	806.008	805.868	824.991	2%	2%	2%
% Total plazas hoteleras nacional	62%	62%	62%	62%	62%	61%	61%	61%	60%	59%	59%			
Resto de España (urbano y vacacional)	264.246	265.787	279.998	295.693	310.327	320.373	334.139	346.911	364.534	377.440	380.244	4%	3%	3%
% Total plazas hoteleras nacional	26%	25%	26%	26%	26%	26%	26%	27%	27%	28%	27%			
Total plazas medias anuales en España	1.033.011	1.055.864	1.080.290	1.122.052	1.175.514	1.212.598	1.263.779	1.297.649	1.340.439	1.363.934	1.398.900	3%	3%	3%
% Total plazas hoteleras nacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE. Resto de España, incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro.

Analizando los datos del INE por tipología de mercado, observamos que en los últimos 10 años el peso del mercado vacacional (principales zonas vacacionales costeras, excluyendo la Costa de Barcelona) ha variando desde el 62% al 59% (INE, 2000-2010). Por el contrario, el crecimiento de la oferta en destinos urbanos y otros destinos ha sido superior al crecimiento de la oferta vacacional en términos porcentuales, que no en términos absolutos.

- (i) en el año 2000, las plazas de los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas) representaban el 12% de las plazas hoteleras nacionales y en la actualidad representan el 14% (5% TACC 2000-2010);
- (ii) además, la evolución de las plazas hoteleras del resto de España, incluye plazas urbanas en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco

¹¹ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

y navarro (INE, 2000-2010), ha sido superior al promedio del mercado hotelero español. Consiguiendo aumentar su importancia relativa al pasar de representar el 26% del total de plazas, en el año 2000, al 27% del total de plazas, en el año 2010 (4% TACC 2000-2010), sumando 115.998 nuevas plazas.

Evolución de la oferta de establecimientos.

Si analizamos los datos disponibles en el INE en función del número de establecimientos, obtenemos conclusiones y proporciones diferentes a las obtenidas en el análisis por plazas hoteleras.

OFERTA TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA(2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC
												00-10	05-10	07-10
Establecimientos medios anuales														
Madrid	1.033	973	897	827	801	825	816	803	849	873	836	(2%)	0%	1%
Barcelona	419	416	418	412	394	420	428	418	441	466	509	2%	4%	7%
Sevilla	150	150	146	149	150	164	159	162	159	163	168	1%	1%	1%
Valencia	99	99	99	98	98	111	115	119	123	125	121	2%	2%	0%
Zaragoza	103	102	94	96	95	92	91	89	95	94	95	(1%)	1%	3%
Bilbao	34	31	30	34	36	37	39	40	41	45	54	5%	8%	11%
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	1.838	1.772	1.684	1.616	1.572	1.649	1.648	1.631	1.709	1.765	1.784	(0%)	2%	3%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	12%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	11%	12%	12%	12%			
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	5.849	5.720	5.074	5.124	5.139	5.203	5.243	5.237	5.366	5.310	5.387	(1%)	1%	1%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	39%	38%	38%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	36%	36%			
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	5.408	5.282	4.634	4.691	4.729	4.769	4.799	4.804	4.907	4.826	4.851	(1%)	0%	0%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	36%	35%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	33%	33%	33%			
Resto de España (urbano y vacacional)	7.624	7.827	7.205	7.374	7.544	7.574	7.609	7.794	8.080	8.234	8.203	1%	2%	2%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	51%	53%	53%	54%	54%	54%	54%	55%	55%	56%	55%			
Total establecimientos hoteleros en España	14.870	14.880	13.523	13.680	13.845	13.991	14.056	14.228	14.696	14.824	14.838	(0%)	1%	1%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Establecimientos medios anuales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Madrid	56%	55%	53%	51%	51%	50%	50%	49%	50%	49%	47%
Barcelona	23%	24%	25%	26%	25%	25%	26%	26%	26%	26%	29%
Sevilla	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	9%	9%	9%
Valencia	5%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Zaragoza	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	6%	5%	5%
Bilbao	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE. Resto de España, incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro.

Durante la última década, la disminución de la oferta de establecimientos hoteleros en destinos urbanos y otros destinos ha sido menor que la disminución experimentada por la oferta en zonas vacacionales (-1% TACC 2000-2010). El peso relativo de los establecimientos hoteleros en los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas) ha permanecido constante a lo largo de la última década, en niveles del 12% (0% TACC 2000-2010). Por contra, la evolución de los establecimientos hoteleros del resto de España, que incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro (INE, 2000-2010), ha tenido un crecimiento muy superior al promedio del mercado hotelero español, que le ha permitido pasar de representar el 51% del total de establecimientos en el año 2000 al 55% del total de establecimientos en el año 2010 (1% TACC 2000-2010), sumando 579 nuevos establecimientos.

El crecimiento de la oferta de establecimientos se ha concentrado en la segunda mitad de la década, si bien en la actualidad se observa un cierto parón en términos de nueva capacidad y nuevos proyectos, como consecuencia de la incertidumbre sobre la evolución económica de los próximos años (*Hostelmarket, 2011-2010*)

Esta situación, pone de manifiesto que los establecimientos urbanos en las seis grandes ciudades españolas y los establecimientos vacacionales han decrecido en número pero han incrementado las plazas hoteleras de sus establecimientos, mientras que los establecimientos hoteleros del resto de España, que incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro (*INE, 2000-2010*), han conseguido crecer tanto el número de plazas como el número de establecimientos.

Evolución de la oferta de plazas por establecimiento.

Si analizamos la evolución de plazas por establecimiento, vemos como los hoteles en los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas), han tenido una evolución superior a la de los hoteles vacacionales y al promedio de hoteles en España. En concreto, los hoteles de la ciudad de Madrid han liderado los incrementos en número de plazas por establecimiento en el periodo 2000-2010, aumentando en 1,7x el número de plazas por establecimiento. Por su parte Barcelona, Valencia y Zaragoza ha seguido pautas de crecimiento similares a Madrid (entre 1,5x - 1,7x). Por el contrario las ciudades como Bilbao o Sevilla, no han modificado de forma significativa el número medio de plazas por establecimiento.

EVOLUCIÓN DE PLAZAS ESTIMADAS POR ESTABLECIMIENTO EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

Plazas medias anuales por establecimiento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10	Múltiplo 00-10
	Madrid	53	57	62	67	75	76	81	84	83	85	91	6%	4%	3%
Barcelona	84	94	94	96	107	110	113	116	115	119	129	4%	3%	4%	1,5x
Sevilla	95	99	102	101	104	104	108	105	105	106	107	1%	1%	1%	1,1x
Valencia	91	110	111	114	124	122	123	133	141	140	141	4%	3%	2%	1,6x
Zaragoza	63	66	71	72	74	76	77	82	93	104	107	5%	7%	9%	1,7x
Bilbao	123	137	145	139	140	146	145	149	145	141	121	(0%)	(4%)	(7%)	1,0x
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	67	74	78	82	90	92	96	100	99	102	109	5%	3%	3%	1,6x
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	116	121	139	143	149	151	157	160	160	162	166	4%	2%	1%	1,4x
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	119	125	144	148	153	155	161	164	164	167	170	4%	2%	1%	1,4x
Resto de España (urbano y vacacional)	35	34	39	40	41	42	44	45	45	46	46	3%	2%	1%	1,3x
Total plazas medias anuales por establecimiento en España	69	71	80	82	85	87	90	91	91	92	94	3%	2%	1%	1,4x

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE. Resto de España, incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro.

Analizando las plazas por establecimiento de los hoteles del resto de España, incluye zonas urbanas en ciudades pequeñas y medianas y otras zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro (*INE, 2000-2010*), el promedio de plazas por establecimiento es muy bajo habiendo aumentado en 1,3x desde 35 hasta 46

plazas por establecimiento, en el periodo 2000-2010. Como hemos citado anteriormente, esta tipología de hoteles agrupaba en el año 2010 al 55% del total de establecimientos (51% en el año 2000).

Modelo de crecimiento e impacto en los niveles de ocupación.

En los últimos años determinados destinos, especialmente los urbanos, han visto un desarrollo hotelero por encima de las necesidades de la demanda llegando en determinados casos a situaciones de clara sobreoferta. Entre los factores que explican esta situación podemos destacar (Boceta, P. y García Mateo, J., 2010):

- (i) facilidad de acceso a financiación y bajo coste de la misma;
- (ii) exceso de liquidez de determinados promotores inmobiliarios no expertos en el negocio hotelero, que eligieron esta industria para diversificar su patrimonio y apostar por esta tipología de producto inmobiliario patrimonialista;
- (iii) contexto de fuerte expansión económica y elevadas tasas de consumo interno que creaban unas condiciones positivas sobre la futura evolución de la economía; y
- (iv) no realización de unos adecuados estudios previos sobre la viabilidad de mercado y económica –financiera del proyecto.

Los modelos de crecimiento de las empresas del sector, fundamentalmente han girado en tres grandes direcciones: (i) procesos de integración vertical, especialmente en el mercado vacacional, entre grupos hoteleros y grupos emisores de turistas (tour operadores y agencias de viajes); (ii) procesos orgánicos de expansión y diversificación internacional, principalmente mediante pequeñas compras o inversiones en activos localizados en mercados internacionales, en detrimento de la inversión en el mercado doméstico; y (iii) desarrollo de un negocio hotelero con una visión familiar y muy patrimonialista que contrasta con otros modelos como el americano de grandes cadenas, donde dos tercios de los establecimientos son en régimen de gestión o franquicia (Blanco, Y., 2011).

MODELOS DE NEGOCIO Y NIVELES DE ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR HOTELERO

		MELIÁ		REZIDOR	starwood		HYATT		
Contratos en franquicia o gestión (%)	21%	53%	47%	74%	93%	99%	79%	98%	23%
Deuda Neta / EBITDA'10	7,1x	6,0x	0,8x	0,0x	2,5x	1,3x	(0,7x)	2,2x	1,2x

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del primer semestre de 2011 de la compañías cotizadas, preparado por NH (NH, 2011).

Sin embargo, desde finales del año 2007, la irrupción de la crisis financiera global y las posteriores crisis del sector inmobiliario y financiero en nuestro país, han provocado operaciones destinadas a aligerar la carga financiera de las principales cadenas de nuestro país. Así hemos asistido a operaciones de (i) desinversiones de activos (ej. ventas de activos de NH Hoteles por valor de más de €300 millones); (ii) procesos de venta de marcas (Tryp o

AC Hoteles); (iii) refuerzo de la estructura financiera de grandes y medianas cadenas (emisiones de bonos convertibles de Sol Meliá o ampliaciones de capital en NH Hoteles); y (iv) refinanciaciones de deuda (ej. NH o HUSA). La situación de España (riesgo sistémico) y de su sistema financiero, a principios del año 2012, hace presagiar que los procesos reajuste de balance van continuar en los próximos años.

Según un informe de Aguirre Newman (mayo de 2011), elaborado a partir de datos de Hostelmarket (censo de hoteles Hostelmarket), se pueden contabilizar para los próximos 5 años 604 desarrollos hoteleros con un total de 76.400 habitaciones, de los cuales aproximadamente el 39% están paralizados o han pospuesto su desarrollo hasta que se produzca una mejora de la actual coyuntura económica y financiera. Los aspectos más destacables son:

- (i) el 65,8% se corresponden a desarrollos de cadenas hoteleras y el 34,2% son proyectos de hoteles independientes, en línea con años anteriores. Las mayores posibilidades de obtener financiación por parte de las cadenas hoteleras y la estructura en la que los nuevos desarrollos se integran, facilita su desarrollo frente a las menores posibilidades con las que cuenta un promotor independiente;
- (ii) el 60,3% del total de las unidades de alojamiento proyectadas corresponden a hoteles urbanos, mostrando el importante desarrollo en los últimos años del turismo de fin de semana (“city break”) y del turismo de negocios. La futura oferta ubicada en destinos vacacionales sigue una línea descendente situándose en el 22,6% (*Boceta, P. y Barroso, P., 2011*).

Podemos observar como la conjunción de (i) la situación de sobreoferta estructural en el sector; y (ii) a la situación de la crisis financiera y económica global, han contribuido definitivamente a mermar las tasas de ocupación del sector en el periodo 2007-2009. A partir de 2010, se ha conseguido mitigar la caída de los niveles de ocupación gracias (i) al importante esfuerzo realizado en materia de rebajas de tarifas; y (ii) las tensiones vividas en el Norte de África y Mediterráneo Oriental (Primavera Árabe), que han supuesto el re-direccionamiento de clientes procedentes del mundo de la tour operación hacia nuestros principales destinos vacacionales (ej. Baleares, Canarias). No obstante, son muy pocos los destinos (vacacionales y urbanos) que consiguen mantener los niveles de ocupación vigentes en el año 2000.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) NACIONAL EN LAS PLAZAS¹² ESTIMADAS POR CATEGORÍAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	41	41	39	37	37	37	38	39	36	31	30	37	41	30
Una estrella de plata	35	35	34	33	32	33	34	34	32	27	27	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Pese al mencionado comportamiento negativo de los niveles de ocupación hotelera, destaca de forma muy significativa, según los datos INE, como el turismo de fin de semana registra mejores coeficientes de ocupación que los datos generales de ocupación del sector, debido a que se ha producido un cambio estructural en la distribución semanal de la ocupación en los hoteles.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) NACIONAL EN FIN DE SEMANA EN LAS PLAZAS ESTIMADAS POR CATEGORÍAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)														
Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	56	55	59	49
Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	54	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	63	60	64	55
Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	63	69	57
Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	47	48	57	40
Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	38	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	35	37	41	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	31	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Así, y muy especialmente en los hoteles urbanos, el día de mayor ocupación de un hotel solía ser el miércoles, pero en la actualidad el día de mayor ocupación es el sábado. Esta situación se explica por el auge que han tenido los llamados “city-breaks”, o turismo de fin de semana, gracias fundamentalmente a la conjunción de diversos factores (i) el abaratamiento de los precios para los viajes en avión fruto de la aparición de las aerolíneas de bajo coste (modelo de negocio generalmente subsidiado en España y en Europa); (ii) la mejora de las infraestructuras de transporte a nivel nacional (Plan Nacional de Infraestructuras 2000-2010, con más de €100.000 millones de inversión); y (iii) los atributos naturales de las principales

¹². El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

ciudades de nuestro país para este tipo de turismo (ej. cultura, gastronomía, buenas infraestructuras, seguridad urbana, salubridad y una gran oferta de ocio).

4.4. Distribución geográfica de la oferta

Según los datos que elabora el INE en el periodo 2000-2010, la planta de hoteles y hostales en España ha crecido a ritmos de 3% (en términos de plazas).

Con la excepción de Baleares, las CC.AA. que mayor crecimiento absoluto han experimentado, en el periodo 2000-2010, han sido aquellas en las que se encuentran los principales destinos vacacionales y urbanos (Andalucía, Canarias, Cataluña, C. Valenciana y Madrid).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE PLAZAS¹³ HOTELERAS POR CC.AA. 2002-2009 (UNIDADES)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Total España	1.033.011	1.055.864	1.080.290	1.122.052	1.175.514	1.212.598	1.263.779	1.297.649	1.340.439	1.363.934	1.398.900	3%	3%	3%
Andalucía	163.275	171.365	178.519	189.127	207.016	218.375	225.063	231.813	240.802	244.349	243.711	4%	2%	2%
Aragón	26.807	27.065	27.555	28.221	28.586	29.255	29.855	31.625	35.191	37.186	38.505	4%	6%	7%
Asturias	16.923	17.518	19.478	20.398	21.491	22.536	23.144	23.394	23.798	23.573	24.115	4%	1%	1%
Baleares	191.539	192.206	184.247	185.577	184.591	186.366	184.756	184.919	185.016	182.456	183.436	(0%)	(0%)	(0%)
Canarias	141.913	143.880	147.108	150.122	153.169	156.930	184.851	193.241	197.915	201.181	209.607	4%	6%	3%
Cantabria	13.485	14.006	14.614	15.079	15.808	16.547	16.767	16.798	16.868	16.940	16.716	2%	0%	(0%)
Castilla y León	43.360	44.852	47.330	49.769	51.514	52.118	53.821	56.504	58.639	59.296	59.577	3%	3%	2%
Castilla - La Mancha	25.148	25.491	25.788	26.759	27.796	28.116	28.910	30.478	31.898	33.037	34.052	3%	4%	4%
Cataluña	162.042	165.755	171.574	177.738	185.857	191.158	192.985	194.041	202.124	205.907	224.165	3%	3%	5%
C. Valenciana	82.685	84.946	90.691	96.356	102.925	107.382	111.851	115.344	119.555	122.686	122.175	4%	3%	2%
Extremadura	14.342	14.481	14.690	15.285	15.823	16.000	16.285	16.361	16.950	17.627	18.094	2%	2%	3%
Galicia	45.407	47.235	49.212	53.396	56.416	57.156	57.134	58.828	60.646	62.394	62.701	3%	2%	2%
Madrid	62.923	62.750	63.645	66.070	73.963	78.760	85.011	88.170	92.507	97.679	100.775	5%	5%	5%
C. de Murcia	13.262	13.559	14.008	14.570	15.002	15.200	15.335	17.035	17.729	17.482	17.522	3%	3%	1%
Navarra	7.139	7.983	8.690	8.484	8.989	9.173	9.698	9.795	10.437	10.872	10.923	4%	4%	4%
País Vasco	16.552	16.391	16.700	18.339	19.246	20.167	21.090	21.888	22.664	23.575	25.054	4%	4%	5%
La Rioja	4.502	4.597	4.812	5.172	5.459	5.528	5.468	5.701	6.015	5.985	6.031	3%	2%	2%
Ceuta y Melilla	1.710	1.784	1.631	1.589	1.863	1.833	1.756	1.714	1.684	1.707	1.744	0%	(1%)	1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹³ Las plazas hoteleras representan el número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las camas de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Mercado Vacacional (ver anexo 1)

En el periodo 2000-2010, las CC.AA. de Andalucía y Canarias, han experimentado un crecimiento muy notable en el mercado vacacional, principalmente en las provincias de Málaga, Cádiz, Almería y Huelva (Andalucía) y Las Palmas (Canarias). En este importante desarrollo han influido factores endógenos del sector (ej. desarrollo natural de los mercados turísticos de la zona, los incentivos a la inversión (ej. Canarias “Reserva para Inversiones en Canarias (RIC)”) y factores exógenos (ej. el “boom” del mercado inmobiliario, la bonanza económica del nuestro país y el exceso de liquidez existente en los mercados financieros).

Aunque en el anexo 1 se pueden ver los datos del mercado vacacional con un mayor nivel de detalle, merece la pena mencionar los casos de Baleares y Canarias.

Así, del lado de las caídas de oferta hotelera vacacional debemos destacar únicamente el caso de Baleares. En los últimos años el crecimiento del número de plazas hoteleras ha sido negativo, esto se explica por la normativa actual, que permite sólo la construcción de hoteles de 4 y 5 estrellas y que obliga a que, por cada plaza nueva que se cree, se cierre una antigua (*www.preferente.com, 2008*). El objetivo de esta iniciativa ha sido la mejora de la rentabilidad de la planta hotelera y la modernización y reconversión hacia un producto de mayor calidad y mayor competitividad.

Una iniciativa similar fue promovida por el ejecutivo autonómico de Canarias al objeto de (i) contener el crecimiento de la oferta hotelera; y (ii) mejorar la rentabilidad de la planta hotelera. No obstante, y en comparación con el caso balear, el éxito de esta iniciativa legislativa en el archipiélago Canario ha sido muy cuestionable. Así, la entrada en vigor en Canarias de la ley de moratoria a principios de 2001 (Decreto 4/2001 de 12 de enero, del Gobierno Autónomo Canario, de Suspensión de Planeamiento y Licencias en ámbitos turísticos) y, posteriormente, de las Directrices de Ordenación del Turismo en Canarias, aprobadas en 2003, no han impedido el desarrollo de 67.694 nuevas plazas de alojamiento turístico en el Archipiélago, en el periodo 2000-2010 (*www.preferente.com, 2008*). Este dato prueba la ineficacia de las medidas legislativas impuestas hasta la fecha en el archipiélago canario.

Mercado Urbano (ver anexo 2)

Aunque han disminuido el número de establecimientos, la oferta hotelera en la Comunidad Autónoma de Madrid, primer destino urbano en España, ha aumentado en 37.851 plazas (5% TACC 2000-2010), en línea con la creciente demanda ligada a la puesta en funcionamiento de nuevas infraestructuras en la Comunidad de Madrid (ej. nuevas terminales de aeropuertos, nuevas líneas de trenes de alta velocidad, etc.), que entre otros efectos han contribuido a desarrollar el segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) - (INE, 2000-2010 y *Arthur D Little*, 2010). Además, según un informe elaborado por Euromoney, Madrid ocupa el séptimo puesto del ranking mundial de centros financieros más importantes, lo que también contribuye al sustentar el desarrollo de la demanda hotelera urbana de la ciudad (*Morán, C.*, 2011).

La ciudad de Barcelona, es el segundo destino urbano en España en términos de plazas hoteleras. En el año 2010, representa el 34% de la oferta total de plazas en las seis grandes ciudades españolas (29% en el año 2000). Barcelona, que ha sido el motor de crecimiento en términos absolutos en el periodo 2000-2010. La oferta en Barcelona ha aumentado en 30.601 plazas (6% TACC 2000-2010) - (INE, 2000-2010). Entre los factores que explican este mayor crecimiento de la oferta de plazas hoteleras en Barcelona, destacamos que: (i) en el año 2000 tenía una oferta muy inferior a la oferta existente en Madrid, Barcelona tenía el 65% de las plazas que tenía Madrid; (ii) es uno de los destinos más populares en Europa para visitas de fin de semana o “city breaks”; (iii) es la tercera ciudad más importante de Europa y zona Mediterráneo en organización de ferias, conferencias y cruceros de puerto; (iv) es un centro de negocios importante para los sectores de publicidad y farmacéutico; (v) cuenta con nuevas infraestructuras de transporte que han impulsado el crecimiento de la demanda hotelera (ej. nuevas terminales de aeropuertos, nuevas líneas de trenes de alta velocidad, etc.; (vi) cuenta con un nuevo Centro de Convenciones Internacionales, inaugurado en 2006, que le ha posicionado como referente internacional del turismo MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos); y (vii) el desarrollo del boom inmobiliario y del boom de liquidez hasta finales del año 2007 ha facilitado el crecimiento de la oferta (*Arthur D Little*, 2010).

Por último, hemos visto también importantes desarrollos hoteleros en País Vasco, Valencia y Aragón motivados por acontecimientos concretos que han contribuido a potenciar significativamente el mercado de “city-break” o mercado de turismo de fines de semana. Entre estos acontecimientos concretos podemos señalar: (i) la apertura del Museo Guggenheim de Bilbao en 1997, (ii) la apertura del palacio Kursaal en San Sebastián, (iii) el desarrollo de numerosos e importantes eventos repercusión mundial en la ciudad de Valencia (Fórmula-1, Copa América, visitas del Papa, etc.); (iv) el crecimiento del turismo de negocios y cultural impulsado por la Feria Internacional de Valencia (con cerca de 25 ferias

de alcance internacional), la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, el Oceanográfico de Valencia; y (v) la Exposición Universal celebrada en Zaragoza en 2008.

Por lo que respecta a la distribución de las plazas hoteleras por CC.AA. vemos como el peso relativo de las 6 principales CC.AA, se ha mantenido invariable tanto en el periodo 2000-2010, oscilando entre el 77%-78% del total las plazas disponibles tanto para hoteles como para hostales.

**EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN RELATIVA DE LA OFERTA DE PLAZAS¹⁴
HOTELERAS POR CC.AA. 2000-2010 - (%)**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Andalucía	16%	16%	17%	17%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	17%
Aragón	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%
Asturias	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Baleares	19%	18%	17%	17%	16%	15%	15%	14%	14%	13%	13%
Canarias	14%	14%	14%	13%	13%	13%	15%	15%	15%	15%	15%
Cantabria	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Castilla y León	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Castilla - La Mancha	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Cataluña	16%	16%	16%	16%	16%	16%	15%	15%	15%	15%	16%
C. Valenciana	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Extremadura	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Galicia	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	4%
Madrid	6%	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%
C. de Murcia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Navarra	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
País Vasco	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
La Rioja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ceuta y Melilla	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Según hemos comentado dentro de estas seis CC.AA., Andalucía, Canarias, Madrid y C. Valenciana han incrementado su peso relativo, Cataluña se ha mantenido y Baleares ha visto reducido su peso relativo.

Además de la reducción de plazas hoteleras motivada por la moratoria de la Islas Baleares, debemos señalar el descenso experimentado en la región de más septentrional de Cataluña, (Costa Brava y Costa del Maresme), se explica fundamentalmente por el establecimiento de la base de Ryanair (aerolínea de bajo coste) en el aeropuerto de Girona-Costa Brava, que ha provocado que los tour operadores británicos reduzcan la programación de vuelos chárter a dicho aeropuerto, al no ser capaces de competir con los vuelos de bajo coste, que habitualmente reciben importantes subsidios por parte de aeropuertos secundarios y gobiernos locales. Así desde hace unos años la tendencia del mercado emisor británico ha

¹⁴ Las plazas hoteleras representan el número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las camas de matrimonio dan lugar a dos plazas.

sido reducir la operativa combinada con la Costa Brava y apenas se comercializan paquetes. Esta situación ha tenido sus consecuencias en la oferta hotelera y ha provocado el cierre o la reconversión de establecimientos hoteleros en apartamentos de uso residencial (*www.preferente.com, 2008*).

Del mismo modo, si analizamos los datos de oferta hotelera en términos de establecimientos, según los datos del INE, vemos que la concentración por CC.AA. es menor, donde 6 CC.AA. (Islas Baleares, Islas Canarias, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana y Comunidad de Madrid) concentran entre el 53-55% de la totalidad de las plazas hoteleras en España.

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS POR CC.AA. 2000-2010 ¹⁵ (UNIDADES)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10 (0%)	TACC 05-10 1%	TACC 07-10 1%
Total España	14.870	14.880	13.523	13.680	13.845	13.991	14.056	14.228	14.696	14.824	14.838			
Andalucía	2.184	2.264	2.101	2.154	2.255	2.316	2.347	2.394	2.393	2.437	2.382	1%	1%	(0%)
Aragón	686	692	607	629	629	636	641	683	746	777	807	2%	5%	6%
Asturias	602	602	595	611	626	638	647	631	639	623	607	0%	(1%)	(1%)
Baleares	1.060	970	781	762	729	728	722	743	770	734	708	(4%)	(1%)	(2%)
Canarias	504	486	458	450	455	450	487	487	494	490	502	(0%)	2%	1%
Cantabria	387	394	363	363	364	373	377	362	366	372	362	(1%)	(1%)	(0%)
Castilla y León	1.450	1.477	1.318	1.324	1.321	1.320	1.340	1.382	1.432	1.411	1.387	(0%)	1%	0%
Castilla - La Mancha	823	827	718	750	766	757	750	783	800	814	825	0%	2%	2%
Cataluña	2.223	2.165	1.894	1.865	1.871	1.905	1.898	1.887	1.976	2.007	2.077	(1%)	2%	3%
C. Valenciana	949	961	902	912	953	971	974	975	1.011	1.010	1.001	1%	1%	1%
Extremadura	411	412	384	382	391	381	367	359	370	380	390	(1%)	0%	3%
Galicia	1.449	1.452	1.409	1.503	1.503	1.491	1.450	1.454	1.497	1.533	1.543	1%	1%	2%
Madrid	1.258	1.208	1.108	1.059	1.045	1.089	1.123	1.116	1.177	1.184	1.167	(1%)	1%	2%
C. de Murcia	201	204	181	191	189	186	177	189	196	190	189	(1%)	0%	(0%)
Navarra	144	230	229	231	244	244	243	239	252	272	259	6%	1%	3%
País Vasco	392	388	340	356	361	367	384	401	417	429	465	2%	5%	5%
La Rioja	113	111	105	111	114	110	105	120	135	137	141	2%	5%	6%
Ceuta y Melilla	35	36	30	28	30	29	26	25	24	26	25	(3%)	(3%)	(1%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹⁵ Incluye datos de hoteles y hostales en media anual. Elaborado a partir de a partir de datos INE.

A diferencia del crecimiento experimentado en términos de plazas hoteleras, vemos que en el periodo 2000-2010, la distribución del número de establecimientos en el mercado hotelero español ha permanecido estable.

EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN RELATIVA DE LA OFERTA DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS POR CC.AA. 2000-2010 16 - (%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total España	15%	15%	16%	16%	16%	17%	17%	17%	16%	16%	16%
Andalucía	5%	5%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Aragón	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%
Asturias	7%	7%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Baleares	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Canarias	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	2%
Cantabria	10%	10%	10%	10%	10%	9%	10%	10%	10%	10%	9%
Castilla y León	6%	6%	5%	5%	6%	5%	5%	6%	5%	5%	6%
Castilla - La Mancha	15%	15%	14%	14%	14%	14%	13%	13%	13%	14%	14%
Cataluña	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
C. Valenciana	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Extremadura	10%	10%	10%	11%	11%	11%	10%	10%	10%	10%	10%
Galicia	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Madrid	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
C. de Murcia	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Navarra	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
País Vasco	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
La Rioja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ceuta y Melilla											

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

De las seis principales CC.AA., con un mayor peso en los segmentos vacacional y urbano vemos como sólo Andalucía y la C. Valenciana han conseguido aumentar el número de establecimientos, en el periodo 2000-2010. Sólo Andalucía, y C. Valenciana han incrementado sus establecimientos, Canarias y Madrid se han mantenido, mientras que Cataluña y Baleares han visto reducido su peso relativo, por los motivos anteriormente citados.

El crecimiento del número de plazas (3% TACC 2000-2010) y el estancamiento en el número de establecimientos (0% TACC 2000-2010) explican el aumento generalizado en el número de plazas por establecimiento en el mercado hotelero español (3% TACC 2000-2010). Lo más destacable de este análisis es:

- (i) el crecimiento generalizado del número de plazas por establecimiento en el periodo 2000-2010 en todos los mercados hoteleros españoles. Experimentando, a nivel nacional, un crecimiento promedio 25 plazas por establecimiento;

¹⁶ Incluye datos de hoteles y hostales en media anual. Elaborado a partir de a partir de datos INE.

- (ii) la diferencia existente entre los modelos de negocio vacacional y urbano, queda también patente en el número de plazas por establecimiento. Siendo hasta tres y cuatro veces superior en los principales destinos vacacionales (ej. Canarias con 417 plazas por establecimiento en 2010 (282 en 2000) y Baleares con 290 plazas por establecimiento en 2010 (181 en 2000)) en comparación con los principales destinos urbanos (ej. Madrid con 86 plazas por establecimiento en 2010 (50 en 2000)); y
- (iii) un total de 12 CC.AA., representan el 55% de los establecimientos y el 30% de las plazas hoteleras del mercado español, en el año 2010. Todas ellas cuentan con menos de 94 plazas por establecimiento (media nacional), lo que aproximadamente suponen menos de 50 habitaciones por establecimiento.

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA DE PLAZAS POR ESTABLECIMIENTO HOTELEROS POR CC.AA. 2000-2010 ¹⁷ (UNIDADES)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Total España	69	71	80	82	85	87	90	91	91	92	94	3%	2%	1%
Canarias	282	296	321	333	337	349	380	397	401	410	417	4%	4%	2%
Baleares	181	198	236	243	253	256	256	249	240	249	259	4%	0%	1%
C. Valenciana	87	88	101	106	108	111	115	118	118	121	122	3%	2%	1%
Cataluña	73	77	91	95	99	100	102	103	102	103	108	4%	1%	2%
Andalucía	75	76	85	88	92	94	96	97	101	100	102	3%	2%	2%
C. de Murcia	66	67	77	76	79	82	87	90	91	92	93	3%	3%	1%
Madrid	50	52	57	62	71	72	76	79	79	82	86	6%	4%	3%
Ceuta y Melilla	49	49	54	57	61	64	67	67	71	67	70	4%	2%	1%
País Vasco	42	42	49	52	53	55	55	55	54	55	54	2%	(0%)	(0%)
Aragón	39	39	45	45	45	46	47	46	47	48	48	2%	1%	1%
Extremadura	35	35	38	40	40	42	44	46	46	46	46	3%	2%	1%
Cantabria	35	36	40	42	43	44	44	46	46	46	46	3%	1%	(0%)
Castilla y León	30	30	36	38	39	39	40	41	41	42	43	4%	2%	2%
La Rioja	40	42	46	47	48	50	52	48	45	44	43	1%	(3%)	(3%)
Navarra	50	35	38	37	37	38	40	41	41	40	42	(2%)	2%	1%
Castilla - La Mancha	31	31	36	36	36	37	39	39	40	41	41	3%	2%	2%
Galicia	31	33	35	36	38	38	39	40	41	41	41	3%	1%	0%
Asturias	28	29	33	33	34	35	36	37	37	38	40	4%	2%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹⁷ Incluye datos de hoteles y hostales en media anual. Elaborado a partir de a partir de datos INE.

4.5. La calidad de la oferta hotelera en España

Durante la última década, la evolución de la capacidad se ha canalizado hacia activos con mayor número de plazas y con una categoría media superior. A nivel nacional vemos como el crecimiento de la importancia relativa las plazas de los hoteles de 4 y 5 estrellas conjuntamente han pasado de representar en el año 2000 el 27% al 45% en el año 2010 (INE 2000-2010).

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS¹⁸ NACIONALES ESTIMADAS POR CATEGORIAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total España											
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En términos de número de establecimientos vemos como el crecimiento de la importancia relativa los hoteles de 4 y 5 estrellas conjuntamente han pasado de representar en el año 2000 el 6% al 14% en el año 2010.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LOS ESTABLECIMIENTOS NACIONALES ESTIMADOS POR CATEGORIAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total España											
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Estos datos reflejan claramente que en el sector sigue existiendo una abundante oferta en los segmentos de mercado de menor categoría, y muy especialmente en número de establecimientos (86% del total). La caída en la demanda durante la última década explica la

¹⁸ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

tendencia bajista de la oferta en los segmentos de menor categoría (3 estrellas e inferior), por el menor poder adquisitivo de su mercado. Así en el año 2011 las pernoctaciones en los segmentos de menor categoría (3 estrellas e inferior) representaron el 50% del total (71% en el año 2000) - (INE 2000-2010). Por otra parte, a medida que un país alcanza mayores cuotas de desarrollo económico y bienestar social, como ha sido el caso España (ej. el crecimiento económico el periodo 1996-2007, el Plan Nacional de Infraestructuras 2000-2010), parece lógico pensar que se potencien los segmentos y productos hoteleros de mayor calidad en detrimento de los segmentos y productos de menor calidad.

Según la consultora ADL, el mercado vacacional muestra una clara apuesta por los segmentos de mayor calidad (*Arthur D Little, 2010*). Esta situación se justifica por la necesidad de atraer a clientela direccionada por los grandes TT.OO. internacionales, que continuamente presiona a los grupos hoteleros para: (i) que se introduzcan mejoras de calidad en sus hoteles; y (ii) que le consigan unos precios competitivos, al objeto de comprometerse a direccionarle clientes a esos destinos hoteleros.

En los hoteles vacacionales españoles y fundamentalmente en los hoteles de Baleares y de Canarias, el peso de la tour operación es muy significativo. A modo de ejemplo, en el periodo 2000-2007, el promedio de clientes de tour operación sobre el total de pernoctaciones en las CC.A.A. de Baleares y Canarias se situaban en el 89% y 80% respectivamente, mientras que en la Comunidad de Madrid apenas representaba el 12% (*INE, 2000-2007*).

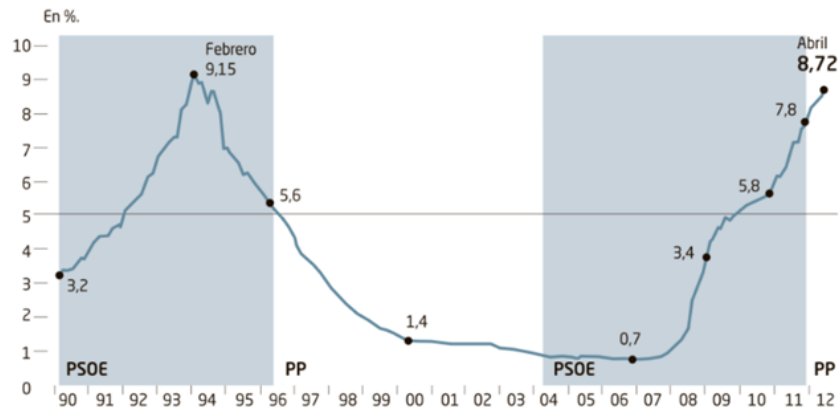
Por el contrario, según la consultora ADL, el mercado urbano ha bifurcado su tendencia de crecimiento tanto hacia (i) los segmentos de mayor calidad; como hacia (ii) los segmentos más económicos en los que el precio representa una variable fundamental en las decisiones de consumo de sus clientes (*Arthur D Little, 2010*). La lógica de esta tendencia se justifica por la mayor desintermediación existente en el segmento urbano en comparación con el segmento vacacional español.

En este sentido el mercado urbano es mucho menos dependiente de la clientela procedente de los grandes TT.OO. internacionales. Tiene una base de clientes mucho más diversificada, que fundamentalmente se reparte entre: (i) el cliente corporativo y principalmente cliente nacional; (ii) el cliente del segmento “MICE” (reuniones, incentivos, convenciones y eventos); y (iii) el cliente de turismo urbano y turismo de fin de semana, que a menudo realiza sus reservas de forma directa sin necesidad de acudir a los grandes tour operadores. Además, el segmento urbano cuenta con un mejor acceso al cliente final.

4.6. La Reforma del Sistema Financiero español y la oferta hotelera

Desde el inicio de la crisis financiera global y de la crisis inmobiliaria local, la situación de la economía española y de su sistema financiero se ha ido deteriorando de forma progresiva. La gravedad de la situación durante la primera mitad del año 2012, ha tenido su impacto directo en los niveles de morosidad de nuestro sistema financiero que se asemejan a los niveles existentes en el año 1994.

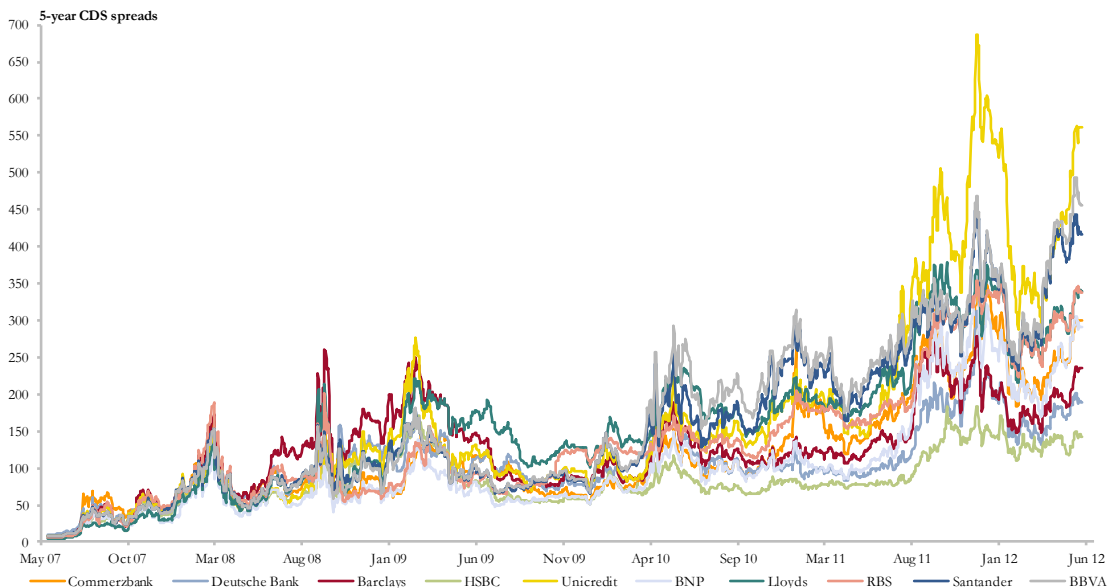
NIVELES DE MOROSIDAD DE DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL



Fuente: Banco de España.

Como hemos comentado en el capítulo 2, la gravedad de la situación también se muestra en la evolución de los seguros de crédito de las EE.FF. (“CDS”), que en los últimos cinco años han crecido de forma significativa.

EVOLUCIÓN DEL CDS (CREDIT DEFAULT SWAP) DURANTE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Bloomberg.

La actual crisis de confianza en nuestro país y el nuestro sistema financiero, ha obligado al Gobierno español ha poner en marcha un importante proceso de reforma nuestro sistema financiero, al objeto de conseguir recuperar la confianza en nuestras EE.FF. a nivel internacional.

A fecha de cierre de este trabajo, se desconoce el resultado final de la Reforma del Sistema Financiero si bien durante el año 2012 estamos asistiendo una importante actividad regulatoria marcada por: (i) el Real Decreto-Ley 2/2012 (“RDL 2/2012”), y (ii) el Real Decreto-Ley 18/2012 (“RDL 18/2012”).

LA REFORMA DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

Situación de partida a 31/12/2011	ACTIVOS INMOBILIARIOS LIGADOS AL CRÉDITO PROMOTOR (€307.000 MILLONES)		
	ACTIVOS PROBLEMÁTICOS (€184.000 MILLONES)		ACTIVOS NO PROBLEMÁTICOS (€123.000 MILLONES)
	SUELO Y PROMOCIÓN EN CURSO	RESTO ACTIVOS PROBLEMÁTICOS	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Importe total aproximado: €91.000 millones ■ Cobertura actual con provisiones: en torno al 32% de media 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Importe total aproximado: €93.000 millones ■ Cobertura actual con provisiones: en torno al 30% de media 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suelo: €25.000 millones ■ Promoción en curso: €16.000 millones ■ Promociones terminadas: €61.000 millones ■ Préstamos con garantía personal y 2ª hipoteca: €18.000 millones ■ Otros activos : €3.000 millones
	Total provisiones: €54.000 millones		Total provisiones: €1.000 millones

Reformas del Sistema Financiero	LEGISLACIÓN	ACTIVOS AFECTADOS	INCREMENTO TOTAL DE PROVISIONES Y COLCHÓN DE CAPITAL
	1	REAL DECRETO 2/2012	PROBLEMÁTICOS Y NO PROBLEMÁTICOS
2	REAL DECRETO 18/2012	NO PROBLEMÁTICOS	€28.000 MILLONES

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Economía y Competitividad (Ministerio de Economía y Competitividad, 2012)

El RDL 2/2012, del 4 de febrero, tiene 3 principales objetivos:

- (i) fortalecer y racionalizar los balances de las instituciones financieras, ajustando el valor de su exposición al riesgo inmobiliario;
- (ii) incentivar nuevos procesos de integración entre instituciones financieras domésticas; y
- (iii) regular el gobierno corporativo de instituciones financieras que hayan recibido apoyo público por parte del FROB.

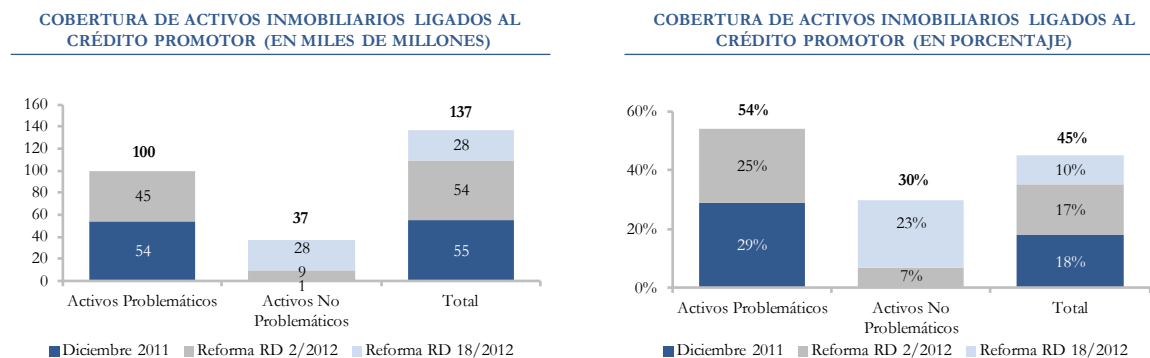
El RDL 18/2012, del 11 de mayo, tiene dos objetivos adicionales:

- (i) aumento del nivel de cobertura de préstamos inmobiliarios no problemáticos, anticipando el deterioro de la cartera inmobiliaria; y

- (ii) la creación de Sociedades de Gestión de Activos (“SGA”) para los activos adjudicados de cada banco.

La aplicación del RDL 2/2012 y del RDL 18/2012 supondrá, un incremento total del nivel de provisiones y colchón de capital por valor de €86.000 millones (€54.000 millones RDL 2/2012 y €28.000 millones RDL 18/2012).

RESULTADO DE LA REFORMA DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL



ACTIVOS PROBLEMÁTICOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Total provisiones + colchón de capital: €100.000 millones (54,3%) ■ Total balance: €184.000 millones
+	
ACTIVOS NO PROBLEMÁTICOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Total provisiones: €37.000 millones (30,1%) ■ Total balance: €123.000 millones
=	
TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Total provisiones: €137.000 millones (44,6%) ■ Total balance: €307.000 millones

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Economía y Competitividad

Además del RDL 2/2012 y del RDL 18/2012, de aplicación sobre los activos inmobiliarios de la banca ligados al crédito promotor, se ha realizado una valoración sobre el total de los activos del Sistema Financiero español, al objeto de establecer sus necesidades de capital.

A tales efectos, el pasado 2 de junio de 2012 el Gobierno español solicitó al Euro-grupo una línea de financiación para nuestras EE.FF. por un valor máximo de hasta €100.000 millones.

Posteriormente, en el mes de septiembre de 2012, el importe final de las necesidades de capital de nuestro sistema financiero se cifró en un máximo de €53.745 millones; después de que las cuatro grandes auditoras conjuntamente con las consultoras Oliver Wyman y Roland Berger evaluarán las necesidades de capital que experimentaría nuestro sistema financiero ante una situación fuerte deterioro económico.

La crisis del sector financiero español puede suponer una oportunidad de reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero español. La Reforma del Sistema Financiero español debe permitir un mejor acceso de los bancos a los mercados de

capitales, y una mejora del flujo de crédito a la economía real, con un impacto positivo sobre la producción y el empleo.

Además, la Reforma del Sistema Financiero español puede actuar como: (i) catalizador de procesos de integración tanto con operadores domésticos como con operadores internacionales; y (ii) contribuir a bajar los precios de los activos hoteleros de nuestro país (Blanco, Y., 2012).

Así, una actitud más estricta de los bancos en los procesos de refinanciación del sector hotelero-inmobiliario, permitirá:

- (i) desarrollar mayores controles de riesgos, mayores exigencias y mayor análisis en la financiación las empresas del sector hotelero;
- (ii) acelerar la salida de los jugadores más débiles del sector;
- (iii) introducir un mayor volumen de producto hotelero-inmobiliario a precios razonables. Venta de activos propiedad de las EE.FF., con el propósito de promover la concentración, profesionalización y fomento de la especialización en el sector;
- (iv) financiar los procesos de concentración que necesita el sector al objeto de crear grandes grupos hoteleros con una gestión especializada, diferenciada y profesional;
- (v) financiar sólo proyectos que contribuyan a mejorar los niveles de calidad del sector y a mejorar la especialización y profesionalización.
 1. financiando proyectos sostenibles en el tiempo, orientados a una clientela en el segmento alto de mercado, generando rentabilidad, riqueza, empleo, prosperidad y bienestar económico dentro del sector y del país;
 2. financiando proyectos de reconversión de la planta hotelera hacia los segmentos de más altos del mercado;
 3. aportando suelos y activos inmobiliarios, adquiridos en procesos de reestructuraciones inmobiliarias, a proyectos con empresas conjuntas con operadores del sector;
 4. arrendando activos a operadores hoteleros con dimensión; y
 5. otorgando contratos de gestión a operadores hoteleros con dimensión.

Por tanto, la consecuencia de estas actuaciones será la mayor concentración, profesionalización y especialización del sector, generando importantes economías de escala y sinergias tanto de ingresos como de gastos. Sin embargo, es cierto que al igual que ha ocurrido en otras crisis anteriores y según corroboran los expertos del sector, este tipo de actuaciones suele registrar un cierto desfase temporal (ej. en el año 1998 se creó Grubarges, empresa conjunta entre FCC, Barceló y BBV, mientras que la crisis inmobiliaria tuvo lugar en primera mitad de los años noventa) - (Grupo Barceló, 2010).

4.7. El empleo en el sector hotelero

En diciembre de 2011, en España había 460.788 pequeñas y medianas empresas relacionadas con el sector turístico. Sector que emplea a más del 12% del total de trabajadores (*Rajoy Brey, M., 2012*) y que cuenta con una importante capacidad de generación riqueza y de puestos de trabajo. Según un los datos que maneja el INE: (i) por cada €100 millones de facturación generados en el sector turístico se inducen €69 millones en otros sectores; y (ii) por cada 100 puestos de trabajo directos generados en el sector turístico se producen 49 puesto de trabajo en otros sectores (*Recuero, M., 2012*). Estos datos ponen de manifiesto la relevancia y la fortaleza de la industria turística de nuestro país.

Según el INE, en el periodo 2000-2010, el empleo en el sector hotelero ha experimentado niveles anuales de crecimiento del 3% (TACC 2000-2010). Esta situación evidencia la resistencia del sector hotelero en España. A finales del año 2011, sólo se había destruido el 3,4% (6.814 puestos de trabajo) del total de empleos medios existentes en el punto álgido de la última década, año 2008 (*INE, 2000-2011*).

PERSONAL OCUPADO MEDIO EN EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA (% RELATIVO DE LOS SEGMENTOS)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC	TACC	TACC	TACC
	143.957	151.983	153.269	161.652	168.130	178.435	191.220	198.191	199.323	186.663	188.941	192.509	3%	1%	(2%)	2%
Total Empleados	143.957	151.983	153.269	161.652	168.130	178.435	191.220	198.191	199.323	186.663	188.941	192.509	3%	1%	(2%)	2%
Cinco estrellas de oro	10.035	10.323	11.122	12.880	14.404	16.445	20.091	21.452	22.623	21.493	22.809	23.408	9%	7%	2%	4%
Cuatro estrellas de oro	47.736	52.593	54.987	60.232	67.136	72.672	80.282	85.136	86.017	81.169	83.606	87.183	6%	3%	(1%)	4%
Tres estrellas de oro	49.568	52.071	51.636	53.371	51.534	54.745	56.125	57.083	56.655	53.033	52.048	51.752	0%	(1%)	(3%)	(1%)
Dos estrellas de oro	13.508	13.697	13.178	12.814	12.802	12.590	12.854	12.888	12.679	11.307	11.139	10.989	(2%)	(2%)	(5%)	(1%)
Una estrella de oro	6.186	5.806	5.352	5.429	5.153	5.213	5.491	5.406	5.087	4.604	4.566	4.497	(3%)	(3%)	(5%)	(1%)
Dos y tres estrellas de plata	8.501	8.750	8.430	8.381	8.628	8.469	8.387	8.722	8.666	8.012	8.191	8.058	(0%)	(1%)	(2%)	0%
Una estrella de plata	8.423	8.742	8.564	8.545	8.473	8.301	7.990	7.504	7.596	7.045	6.581	6.622	(2%)	(5%)	(4%)	(3%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total Empleados	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	7%	7%	7%	8%	9%	9%	11%	11%	11%	12%	12%	12%
Cuatro estrellas de oro	33%	35%	36%	37%	40%	41%	42%	43%	43%	43%	44%	45%
Tres estrellas de oro	34%	34%	34%	33%	31%	31%	29%	29%	28%	28%	28%	27%
Dos estrellas de oro	9%	9%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	6%
Una estrella de oro	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%
Dos y tres estrellas de plata	6%	6%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Una estrella de plata	6%	6%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	3%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Además, a finales de 2011 el sector hotelero había recuperado el 46% de los empleos medios que se perdieron en el año 2009 (12.660 puestos de trabajo).

Cabe destacar que aunque el saldo total de plazas y establecimientos ha continuado creciendo incluso en el periodo más grave de la crisis, (3% y 1% respectivamente TACC 2007-2010), el número de empleados en el sector hotelero español disminuyó un 2%. Esta situación, se explica principalmente por la coyuntura de mercado actual, donde los empresarios han tratado de compensar los esfuerzos realizados en precios con recortes en su

estructura de costes operativos, incluidos gastos de personal. Reduciéndose así en el número de empleados por plaza y empleados por establecimiento.

PERSONAL/PLAZA Y PERSONAL/ESTABLECIMIENTO EN EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA (2000-2011)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC	TACC	TACC	TACC
	1,033,011	1,055,864	1,080,290	1,122,052	1,175,514	1,212,598	1,263,779	1,297,649	1,340,439	1,363,934	1,398,900	1,427,700	00-10	05-10	07-10	09-11
Total Plazas													3%	3%	3%	2%
Cinco estrellas de oro	27,775	28,999	31,865	39,432	45,110	50,512	60,403	64,684	69,467	75,214	79,647	81,375	11%	10%	7%	4%
Cuatro estrellas de oro	250,353	269,574	293,201	332,983	378,955	403,419	440,821	466,197	495,361	518,736	547,332	571,746	8%	6%	5%	5%
Tres estrellas de oro	380,029	384,993	387,949	391,262	395,562	406,703	413,124	417,870	419,039	418,023	424,473	426,629	1%	1%	1%	1%
Dos estrellas de oro	119,093	119,113	118,821	114,088	114,321	113,350	113,994	115,457	118,308	116,382	116,036	117,721	0%	0%	0%	1%
Una estrella de oro	57,446	53,785	52,102	52,410	51,552	52,528	52,845	51,569	52,097	52,100	52,080	51,049	1%	0%	0%	1%
Dos y tres estrellas de plata	88,414	89,208	89,169	88,724	91,768	91,887	91,809	91,949	94,532	93,345	94,292	94,550	1%	1%	1%	1%
Una estrella de plata	109,900	110,192	107,185	103,154	98,245	94,200	90,785	89,924	91,635	90,135	85,040	84,629	3%	2%	2%	3%
Total Establecimientos													0%	1%	1%	1%
Cinco estrellas de oro	81	85	90	115	133	153	175	188	208	222	238	251	11%	9%	8%	6%
Cuatro estrellas de oro	772	827	895	1,042	1,207	1,301	1,415	1,511	1,617	1,719	1,830	1,929	9%	7%	7%	6%
Tres estrellas de oro	1,793	1,870	1,834	1,915	2,006	2,111	2,185	2,268	2,342	2,397	2,466	2,515	3%	3%	3%	2%
Dos estrellas de oro	1,497	1,557	1,518	1,598	1,662	1,700	1,720	1,777	1,830	1,849	1,860	1,890	2%	2%	2%	1%
Una estrella de oro	1,162	1,149	1,048	1,092	1,112	1,133	1,160	1,161	1,189	1,203	1,194	1,189	0%	1%	1%	1%
Dos y tres estrellas de plata	2,730	2,766	2,549	2,600	2,710	2,762	2,807	2,863	2,972	3,000	3,033	3,083	1%	2%	2%	1%
Una estrella de plata	6,835	6,627	5,587	5,317	5,015	4,831	4,593	4,461	4,538	4,436	4,217	4,140	5%	3%	2%	3%
Empleados/Plazas													0%	2%	4%	1%
Cinco estrellas de oro	0.36	0.36	0.35	0.33	0.32	0.33	0.33	0.33	0.33	0.29	0.29	0.29	2%	3%	5%	0%
Cuatro estrellas de oro	0.19	0.20	0.19	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.17	0.16	0.15	0.15	2%	3%	6%	1%
Tres estrellas de oro	0.13	0.14	0.13	0.14	0.13	0.13	0.14	0.14	0.14	0.13	0.12	0.12	1%	2%	4%	2%
Dos estrellas de oro	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.10	0.10	0.09	2%	3%	5%	2%
Una estrella de oro	0.11	0.11	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.09	0.09	0.09	2%	2%	6%	0%
Dos y tres estrellas de plata	0.10	0.10	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1%	1%	3%	0%
Una estrella de plata	0.08	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09	0.09	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0%	3%	2%	0%
Empleados/Establecimientos													3%	0%	3%	1%
Cinco estrellas de oro	124	121	123	112	108	107	115	114	109	97	96	93	2%	2%	6%	2%
Cuatro estrellas de oro	62	64	61	58	56	56	57	56	53	47	46	45	3%	4%	7%	2%
Tres estrellas de oro	28	28	28	28	26	26	26	25	24	22	21	21	3%	4%	6%	4%
Dos estrellas de oro	9	9	9	8	8	7	7	7	7	6	6	6	4%	4%	6%	2%
Una estrella de oro	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3%	4%	6%	1%
Dos y tres estrellas de plata	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1%	3%	4%	1%
Una estrella de plata	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2%	2%	2%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Por otra parte, los hoteles de 4 y 5 estrellas son los que mejor comportamiento han experimentado, habiendo superado en el año 2011 la cifra de empleados medios del año 2008. Esta situación se explica en parte por: (i) los mayores crecimientos de capacidad en los segmentos 4 y 5 estrellas; (ii) la evolución de los datos de ocupación, donde los segmentos más resistentes han sido los de 4 y 5 estrellas conjuntamente; y (iii) los esfuerzos realizados en precio al objeto de contener las caídas en los niveles de ocupación, que han supuesto un trasvase de clientes hacia categorías superiores pagando precios de categorías inferiores

Por último, los hoteles que más han sufrido en este periodo han sido los hoteles de categoría igual o inferior a 3 estrellas, donde los efectos de la crisis suelen tener un mayor impacto en los hábitos de consumo de sus clientes, que cuentan con un menor poder adquisitivo.

5. ANÁLISIS DE LOS CANALES DE LA DISTRIBUCIÓN HOTELERA

5.1. Delimitación de productos y mercados hoteleros

Antes de entrar a detallar los principales canales de distribución del producto hotelero resulta oportuno realizar una delimitación conceptual del universo de productos y mercados que configuran el negocio hotelero.

Al objeto de entender la complejidad y diversidad del negocio hotelero y siguiendo los trabajos realizados en la tesis doctoral de Benjamín del Alcázar Martínez, podemos establecer un conjunto de ocho criterios (relativos a consumidores y hoteles) para definir universo de productos y mercados potenciales en la industria hotelera (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

CRITERIOS PARA DEFINIR EL PRODUCTO Y LOS MERCADOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA

RELATIVOS AL CONSUMIDOR	RELATIVOS AL HOTEL
<ul style="list-style-type: none"> ■ Características del consumidor <ul style="list-style-type: none"> -Individual / grupos -Empresas / familias -Aspectos demográficos / culturales -Aspectos socioeconómicos ■ Procedencia del consumidor <ul style="list-style-type: none"> -Local / regional -Nacional / internacional ■ Hábitos de compra del consumidor <ul style="list-style-type: none"> -Compra directa -Compra por internet -Compra por agencias de viajes -Compra de paquetes de tour operador -Etc. ■ Necesidades del consumidor <ul style="list-style-type: none"> -Alojamiento -Manutención -Salas de reuniones -Instalaciones de ocio, salud y deporte -Otros ■ Motivación de la demanda del servicio. <ul style="list-style-type: none"> -Vacacional sol y playa -Vacacional circuitos -Cultural -Deportivo -Negocios -Salud -Otros 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Localización del hotel <ul style="list-style-type: none"> -Urbano / Vacacional -Costa / Interior -Rural / otros ■ Nivel de servicio ofrecido por el hotel <ul style="list-style-type: none"> -Gran Lujo -Alto -Medio -Económico ■ Oferta de instalaciones y servicios del hotel <ul style="list-style-type: none"> -Restauración -SPA -Gimnasio -Golf -Centro de convenciones -Lavandería -Mini-Bar -Parking -Etc.

Fuente: elaboración propia a partir de la tesis doctoral de Benjamín del Alcázar Martínez (Del Alcázar Martínez, B., 2001)

La combinación de este conjunto de ocho criterios, muestra el numeroso público objetivo potencial al que dirigirse. Así, dentro de un universo de consumidores con las mismas necesidades de servicios en un hotel, existen numerosas combinaciones que dan lugar a un

amplio número de mercados potenciales a los que dirigirse todos ellos de una gran heterogeneidad.

La heterogeneidad y amplitud de los potenciales mercados a los que dirigirse, hacen imposible satisfacer en una misma temporada y un con un mismo producto, las demandas de distintos segmentos de consumidores para un establecimiento hotelero concreto. Además, el hecho de intentar simultanear distintos grupos de consumidores muy heterogéneos entre sí, suele ser motivo de insatisfacción por parte uno o varios colectivos de consumidores, e incluso puede dañar de forma irreversible la imagen, el posicionamiento y el prestigio de un hotel. Por tanto, vemos como el conjunto de potenciales mercados existentes en la industria hotelera además de ser muy heterogéneos son también mutuamente excluyentes. Esta situación ayuda a entender y explicar la importancia y la necesidad de diferenciación y especialización que requiere un activo hotelero.

Bien es cierto, que la especialización y diferenciación de un producto hotelero puede variar a lo largo de las estaciones de un año, buscando bolsas de clientes en distintas demarcaciones geográficas (mercado nacional vs mercado internacional), grupos de edad (ej. familias numerosas vs mayores de edad), etc. Sin embargo es fundamental que en todo momento se mantenga una cierta línea homogénea en cuanto a tipología media de consumidor, cliente y/o segmento de mercado. A modo de ejemplo podemos señalar el caso de un hotel de 4 estrellas situado en Palma de Mallorca, el Hotel Pueblo Park, propiedad del Grupo Barceló. Este hotel durante la temporada alta se especializa en clientes alemanes de tour operación en el segmento 4 estrellas. Sin embargo, durante la temporada baja el hotel se especializa en alojar a equipos profesionales de ciclismo procedentes del norte de Europa, que realizan la pretemporada en Baleares durante los meses de invierno. Este es un ejemplo de un hotel con una base heterogénea de clientes pero compatible durante las distintas estaciones del año (*Grupo Barceló, 2010*). Otro ejemplo a destacar es el Hotel Formentor, uno de los mejores hoteles de 5 estrellas de Palma de Mallorca, también propiedad del Grupo Barceló. El hotel, en temporada alta abre sus puertas a una clientela sofisticada de “5 estrellas gran lujo”; sin embargo en temporada baja cierra el hotel dado que no desear comercializar el hotel a clientes de diferente tipología, segmentos más bajos de clientes, al objeto de no desvirtuar las señas de identidad de un producto de lujo (*Grupo Barceló, 2010*).

Por tanto, resulta fundamental tener siempre presente, que los establecimientos hoteleros deben tener sus señas de identidad bien claras y definidas, la cuales van a marcar durante las distintas temporadas del año la tipología de clientes y/o segmentos de mercado a los que el establecimiento quiere dirigirse. Una vez definido el universo de potenciales segmentos de mercado y clientes objetivo, es fundamental entender cuáles son los canales de distribución y las herramientas comerciales y de venta más apropiadas para llegar al cliente objetivo y/o segmento del mercado objetivo de un hotel.

5.2. Descripción de los principales canales de distribución hotelera

Después de explicar la relevancia que tiene para un hotel la especialización y la diferenciación para atraer el interés de tipologías concretas de clientes y segmentos de mercado. Llega el momento de entender cuáles son los distintos tipos de canales y medios de distribución para poder acceder a esos clientes y mercados objetivo.

Según las numerosas publicaciones del sector, las dimensiones que habitualmente se utilizan en el análisis de los canales de distribución suelen ser dos: la longitud del canal y la amplitud del canal (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

La longitud del canal, hace referencia al número de agentes que desempeñan la función de intermediarios entre el productor (hotel) y el consumidor (cliente final del hotel) diferenciando así (*Miquel, S. y otros, 1999*)¹⁹:

- (i) **canales directos:** sin intermediarios entre productor y consumidor;
- (ii) **canales intermediados:** con distinta longitud, cortos o largos, en función del menor o mayor número de intermediarios existente.

La amplitud del canal, hace referencia a la intensidad en cada uno de los niveles de intermediación. Así en función de nivel de cobertura del mercado objetivo que persigan los canales de distribución y del número de agentes o intermediarios que sean necesarios, estos podrán ser intensivos, selectivos, o exclusivos (*Martín, E., 1993*)²⁰.

- (i) **distribución intensiva:** apropiada para asegurar la máxima cobertura en el mercado objetivo, siendo su objetivo fundamental la consecución de una elevada cifra de ventas. Este tipo de distribución lo encontramos cuando los hoteles recurren a las agencias de viajes para comercializarse entre el gran público. En este tipo de distribución los niveles de especialización y diferenciación son muy bajos;
- (ii) **distribución selectiva:** aquella que acude a un número de agentes o intermediarios inferior al disponible en el canal. Este tipo de distribución se utiliza cuando el cliente hotelero está dispuesto a dedicar tiempo en conocer y comparar precios, calidades, servicios, experiencias, etc. En este tipo de

¹⁹ Miquel Peris, S., Parra Guerrero, F., Lhermie, C. y Miquel Romero, M^a J. (1999), “*Distribución Comercial*”, Esic. Madrid 3^a edición. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

²⁰ Martín Armario, E. (1993), “*Marketing*”, Editorial Ariel. Barcelona. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

distribución los niveles de especialización y diferenciación son superiores en comparación con los niveles de distribución intensiva;

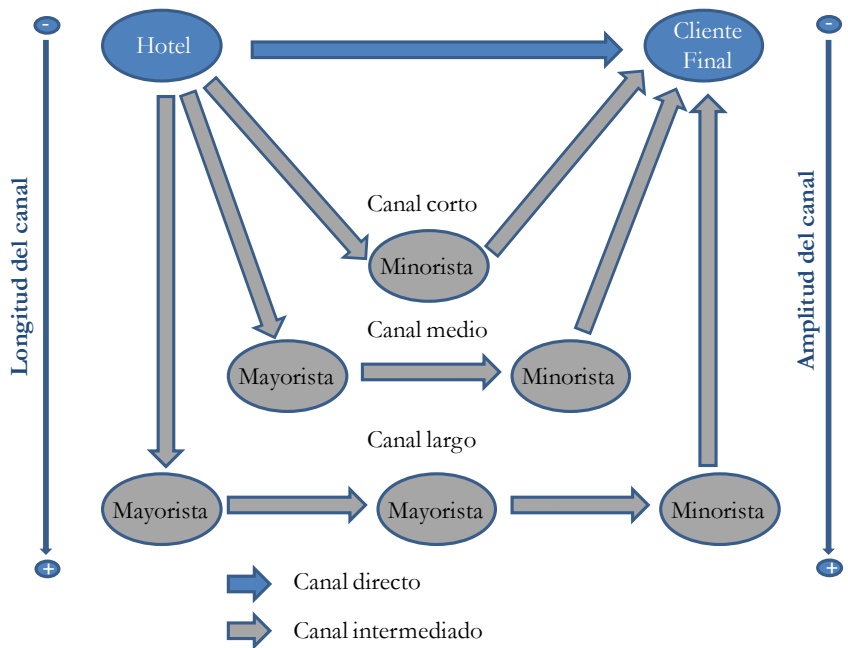
- (iii) **distribución exclusiva:** consistente en el uso de único intermediario dentro de un canal concreto y en un área geográfica concreta. En este tipo de distribución, se persigue la diferenciación y el carácter exclusivo del producto. En este tipo de distribución los niveles de especialización, conocimiento y diferenciación son máximos y suelen ser muy frecuentes para productos pertenecientes a segmentos de gran lujo (muy exclusivos).

En el gráfico siguiente se puede apreciar el funcionamiento y los agentes que intervienen en los distintos canales de distribución hotelera.

En primer lugar, podemos observar como la longitud del canal es función del número de intermediarios mayoristas y minoristas que intervienen en la misma, mientras que la amplitud del canal es una función específica del posicionamiento del producto hotelero y de la mayor o menor intensidad de los distintos canales de distribución. Como regla general, cuanto mayor es el número de intermediarios la distribución del producto suele ser más intensiva, menos diferenciada, especializada y exclusiva. Por el contrario, los productos con mayor diferenciación y especialización suelen tener canales de distribución más exclusivos.

INTERMEDIARIOS, CANALES Y MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN HOTELERA

- **Hotel y Cadena**
 - Venta directa
 - “Call center” (central de reservas), “web”
 - Oficinas de venta
- **Canales Minorista**
 - Agencias de viajes tradicional y “on-line
 - Otros intermediarios
- **Canales Mayorista**
 - Tour operadores
 - Centrales de reservas
 - Consolidadores
 - Bróker
 - Representantes
 - Otros intermediarios
- **Medios de distribución**
 - GDS e IDS
 - Centrales de reservas
 - Portales de internet
 - Meta buscadores, agregadores
- **Cliente Final**
 - Turista, empresas, profesionales
 - Otros clientes



Fuente: elaboración propia

Al margen de la literatura tradicional, que habitualmente no distingue entre canales de distribución y medios de distribución, resulta oportuno distinguir entre los canales de distribución y los medios de distribución. Para explicar esta distinción podemos enfocarlo por la vía de las condiciones económicas en las que trabajan los distintos canales de distribución frente a las condiciones económicas en las que trabajan los distintos medios de distribución.

Así los canales de distribución actúan como verdaderos intermediarios comisionistas o transaccionistas, en los que los honorarios percibidos por las distintas transacciones que intermedian están muy incentivados por el volumen de las mismas y en el que además las condiciones económicas pueden variar significativamente en función de la contraparte con la que se negocie (proveedor y/o cliente final, intermediarios varios, etc.).

Por el contrario, los medios de distribución suelen facilitar servicios con unas tarifas muy estables y homogéneas por transacción para las distintas contrapartes (proveedor y/o cliente final, intermediarios varios, etc.); y por tanto su función es la de servir como protocolo o herramienta de distribución, comunicación e incluso gestión. Así entre los medios de distribución podríamos situar tanto a GDS como a centrales de reservas de hoteles e incluso en la actual era de internet a los llamados buscadores, meta buscadores y empaquetadores dinámicos (transforman los resultados obtenidos por los buscadores en condiciones comerciales (comisiones de intermediación) con las agencias de viajes).

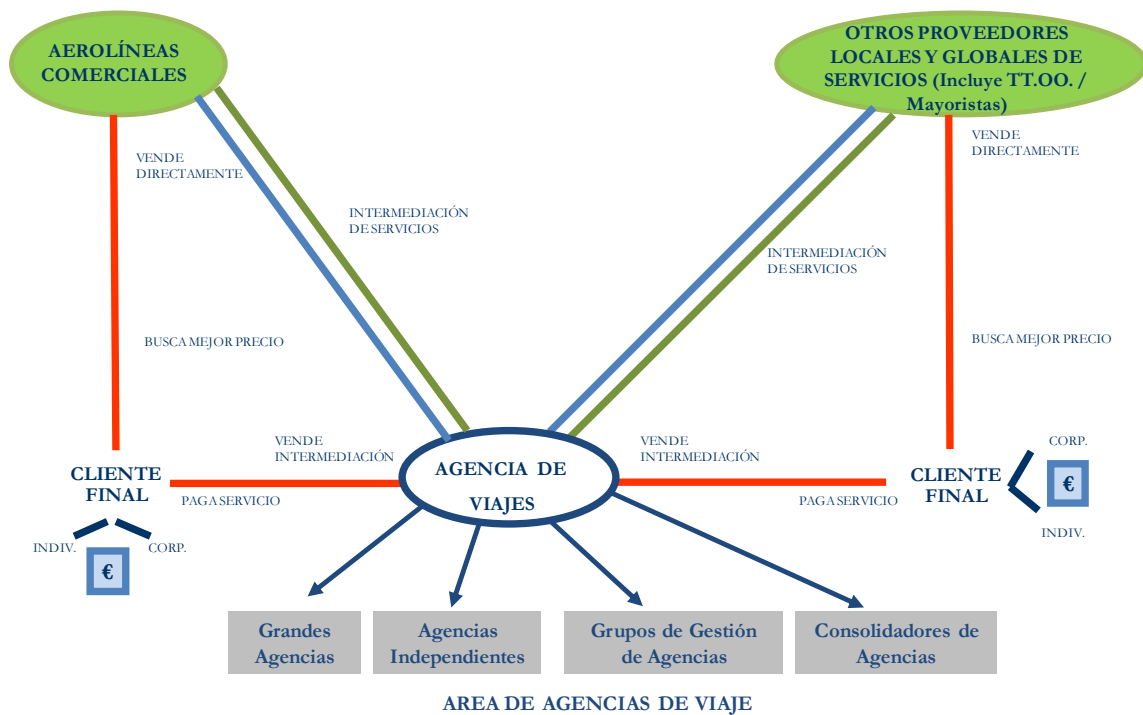
Por último, por lo que respecta a los distintos intermediarios en la distribución hotelera, podemos señalar fundamentalmente dos grupos: (i) los intermediarios tradicionales, existentes antes de la irrupción de internet y las nuevas tecnologías de la información y, (ii) los nuevos intermediarios, que han surgido después de antes de la irrupción de internet y las nuevas tecnologías de la información (ej. meta intermediarios, etc.).

Evolución de los intermediarios en la distribución de viajes.

Para entender la evolución y la situación actual de los distintos intermediarios existentes distribución hotelera (intermediarios tradicionales y nuevos intermediarios), es preciso analizarlos en un sentido más amplio (intermediarios en la distribución de viajes). Es importante, prestar especial atención al negocio de las aerolíneas comerciales, que ha sido el precursor tanto de los modelos tradicionales como de los modelos vigentes en la de distribución de viajes. Además, las cuatro grandes etapas que distinguimos en la historia de la distribución de viajes y sus intermediarios, vemos que todas ellas están marcadas por el desarrollo y los avances tecnológicos:

- (i) *Primera etapa - Antes del año 1978.* El aspecto más destacable de esta época fue, sin duda, la falta de acceso de las agencias de viajes a los CRS²¹ de las grandes aerolíneas comerciales.

EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: PRIMERA ETAPA

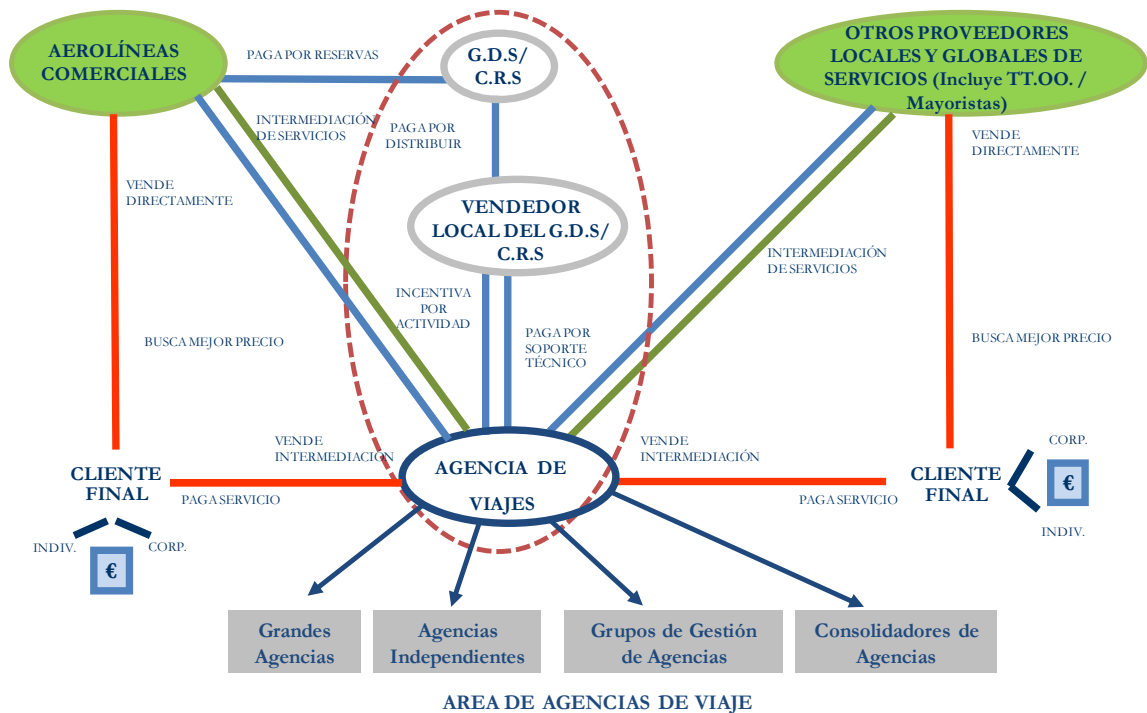


Fuente: elaboración propia a partir de González Abad, F., 2011

²¹ Los CRS son una base de datos centralizada que surge en los años sesenta en EE.UU. como solución tecnológica frente a los sistemas manuales, vigentes hasta la fecha, para el control de disponibilidad de plazas en la industria de la aviación comercial. Coincidiendo con la aparición de los grandes aviones comerciales (ej. Boeing 747 – Wide Bodies), surgieron los CRS para permitir a las aerolíneas americanas evolucionar del control manual de la disponibilidad de espacio, al control espacio mecanizado y a la aparición de los sistema de reservas – on-line. (González Abad, F., 2011).

- (ii) *Segunda Etapa -Entre el año 1978 y 1987.* En el año 1978, coincidiendo con la “Desregulación del Sector Aéreo en EE.UU.” y la consiguiente aparición de nuevas aerolíneas competidoras, las agencias de viajes comenzaron a tener acceso a los CRS de las grandes aerolíneas comerciales. Esta medida se explica, porque que las grandes aerolíneas comerciales, quisieron defenderse de los nuevos entrantes (nuevas aerolíneas competidoras) facilitando a las agencias de viajes el acceso a sus CRS, como medida defensiva que les permitiera mejorar su competitividad y su distribución comercial. Así, durante la primera parte de la década de los años 80, surgieron los primeros GDS²² en EE.UU. (Sabre, Apollo y System One) que además trataron de expandir su presencia hacia el continente Europeo. Ante esta iniciativa de los GDS americanos, en el año 1987 por iniciativa de las principales compañías aéreas europeas, surgen dos GDS en Europa (Amadeus y Galileo).

EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: SEGUNDA ETAPA



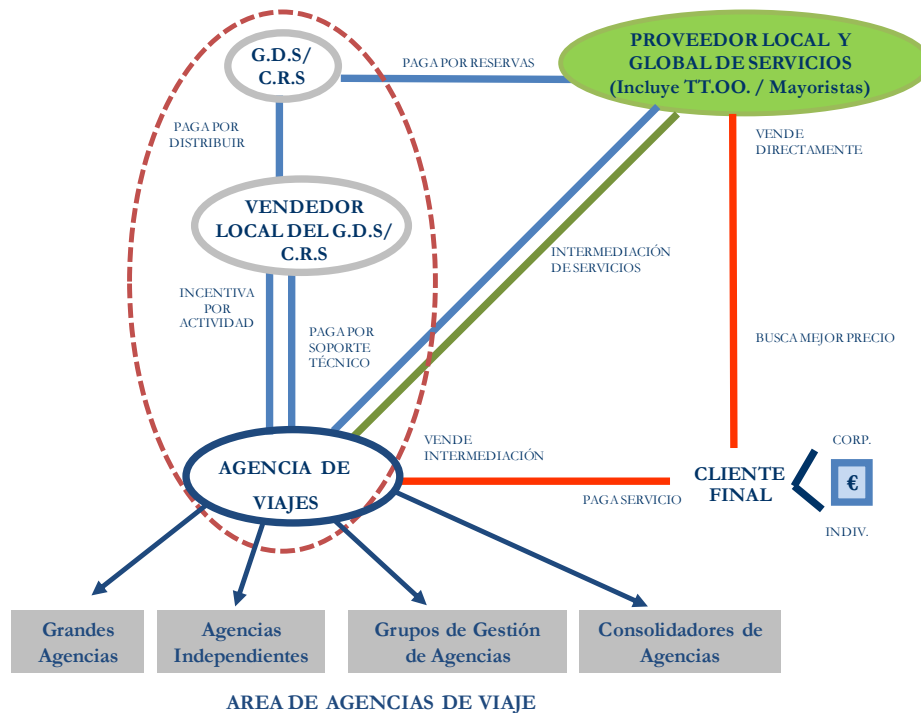
Fuente: elaboración propia a partir de González Abad, F., 2011

²² Los GDS (Global Distribution System), surgen en EE.UU. a principios de los años 80, se consideran como la siguiente generación de los CRS. A partir del año 1987, los GDS se desarrollaron fruto de la internacionalización de sus operaciones y de la ampliación de su contenido a otros productos turísticos (ej. reservas de hoteles, alquiler de coches, etc.) más allá del almacenamiento y gestión de información de vuelos, disponibilidades y tarifas de aerolíneas comerciales.

- (iii) *Tercera Etapa - Entre el año 1987 y finales de los 90.* A partir del año 1987 y hasta la aparición de boom de internet, los GDS internacionalizaron sus operaciones y ampliaron de su contenido a otros productos turísticos (ej. reservas de hoteles, trenes, barcos, seguros de viaje, alquiler de coche, etc.) más allá del almacenamiento y gestión de información de vuelos, disponibilidades y tarifas de aerolíneas comerciales.

Por tanto, desde ese momento los GDS ampliaron su gama de productos turísticos, si bien debe reconocerse que su principal producto siguió siendo la distribución de billetes de aerolíneas comerciales.

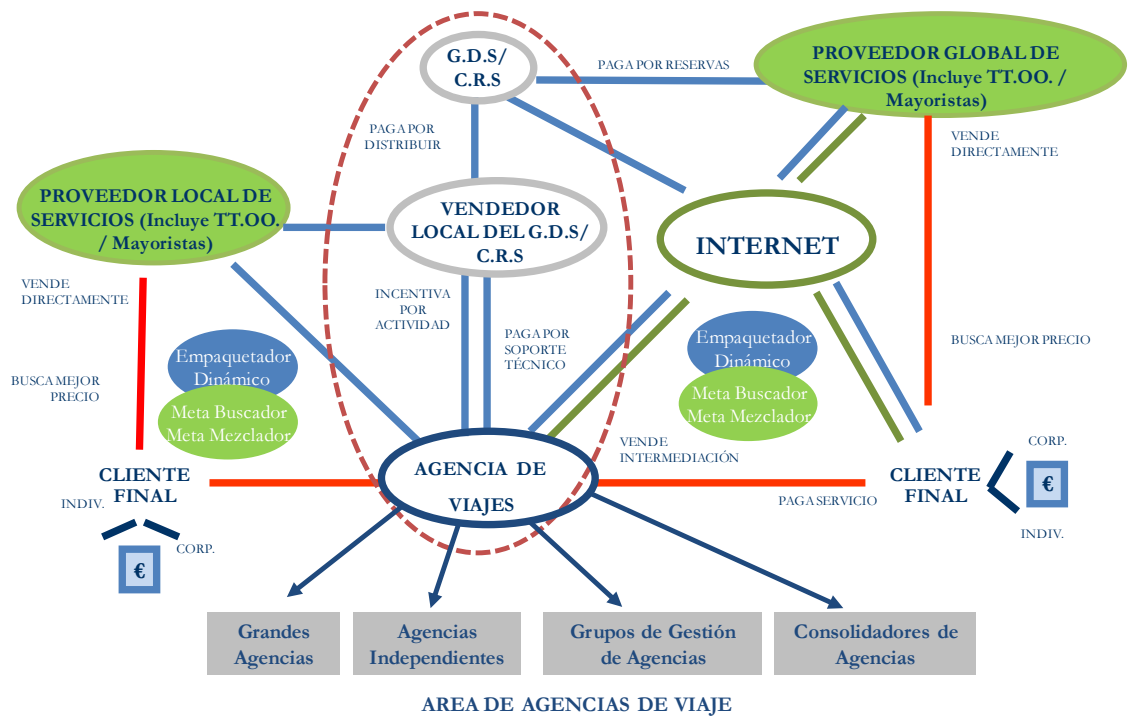
EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: TERCERA ETAPA



Fuente: elaboración propia a partir de González Abad, F., 2011

- (iv) *Cuarta Etapa - Desde finales de los años 90.* El desarrollo de internet ha supuesto la aparición de numerosos nuevos intermediarios que han contribuido a globalizar y democratizar la industria turística. Además, la aparición de nuevos actores e intermediarios en la industria (aerolíneas y hoteles de bajo coste, meta-buscadores, empaquetadores dinámicos, redes sociales, etc.), ha introducido mayor nivel de competencia y presiones en los precios y rentabilidades.

EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: CUARTA ETAPA



Fuente: elaboración propia a partir de González Abad, F., 2011

Los intermediarios tradicionales

Según distintas publicaciones en la materia podemos hablar en líneas generales de cinco grandes grupos de intermediarios tradicionales en el sector de la distribución de productos turístico - hotelero: agencias de viajes, tour operadores, GDS o antiguos CRS, centrales de reservas y otros intermediarios mayoristas-minoristas.

(i) Agencias de viajes

1. Concepto. Las agencias de viajes tradicionalmente se conocen como los minoristas de la industria turística, con independencia de su posible pertenencia a un grupo empresarial con presencia en distintos niveles de la distribución e intermediación (Foster, D., 1985)²³. Sus orígenes datan de 1841, fecha en la que Thomas Cook organizó el primer viaje colectivo (Fernández Fúster, 1985)²⁴ y desde entonces ha sido verdaderos motores del desarrollo del turismo actuando como intermediadores de las demandas de los consumidores finales y las ofertas de los proveedores de servicios turísticos, hoteles incluidos.
2. Funciones. Las agencias de viajes realizan fundamentalmente tres funciones mediadora, asesora y productora (Albert Piñole, I., 1990)²⁵. Así la agencia de viajes realiza labores de intermediación tanto en nombre de los proveedores como en nombre de los clientes de la agencia.

También realiza labores de asesoramiento a los clientes de la agencia, siendo un especialista y un consejero de sus clientes con un amplio conocimiento de los destinos, hoteles y experiencias que comercializa. Como comentábamos en la amplitud del canal de distribución (Martín, E., 1993)²⁶, cuanto más exclusiva es la distribución, mayor nivel de especialización y diferenciación suelen aportar los intermediarios (ej. agencia de viaje especializada en viajes de lujo).

²³ Foster, D. (1985), “*Travel and tourism management*”, Editorial Macmillan, Londres. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

²⁴ Fernández Fúster, (1985), “*Introducción a la teoría y técnica del turismo*”, Alianza Editorial. Madrid. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

²⁵ Albert Piñole, I. (1990), “*Gestión y técnicas de la agencias de viajes*”, Editorial Síntesis, Madrid. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

²⁶ Martín Armario, E. (1993), “*Marketing*”, Editorial Ariel. Barcelona. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

Por último, la tercera gran función que realizan las agencias de viajes es su función productora, es decir la capacidad para vender sus productos turísticos directamente diseñados o ensamblados por la propia agencia (destino, transporte, estancias, receptivo, experiencias, etc.).

Además de las funciones clásicas aquí citadas, las agencias de viajes pueden realizar labores de gestión de costes de viajes con sus grandes clientes corporativos (ej. Telefónica, Repsol, etc.). Así, mediante una aplicación tecnológica, se puede conectar la agencia de viajes con los sistemas de contabilidad de sus clientes (ej. aplicación SAP) (González Abad, F., 2011).

3. Tipología: de los múltiples criterios para clasificar las distintas tipologías de agencias de viajes, y utilizando los estudios realizados por Santesmases (*Santemeses Mestre, M., 1999*)²⁷, del Alcázar (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*) y González Abad (*González Abad, F., 2011*), podemos establecer cinco grandes campos de categorías con base en distintos criterios:
 - a. *la actividad y función desempeñada*: distinguiendo (i) por su actividad, entre agencias mayoristas, minoristas y mayoristas – minoristas; y (ii) por su función, entre agencias emisoras de turistas, agencias receptoras de turistas y agencias emisoras – receptoras.
 - b. *la estrategia que persiguen*: distinguiendo entre (i) agencias generalistas, (ii) agencias especializadas; (iii) de viajes de incentivos de empresas; (iv) agencias organizadoras de congresos; (v) agencias organizadoras de viajes sociales (ej. Mundo Senior organiza viajes del IMSERSO). Además, con la irrupción de internet han surgido numerosos tipos de agencias on-line con distinta procedencia (ej. procedentes de agencias mayoristas, de agencias minoristas, de GDS, etc.)
 - c. *la localización*: distinguiendo entre (i) agencias urbanas; (ii) costeras; (iii) los llamados “inplants” localizados en las oficinas de grandes clientes; y (iv) los centros comerciales especializados (ej. Travelstore en Francia)
 - d. *las relaciones de propiedad*: distinguiendo entre (i) agencias independientes; (ii) departamentos alquilados (ej. “inplants” situados dentro de establecimientos comerciales de terceros); (iii) cadenas voluntarias de detallistas (ej. grupo Gebta); (iv) cooperativas de

²⁷ Santemeses Mestre, M., (1999), “*Marketing: conceptos y estrategias*”, Editorial Pirámide, Madrid. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (*Del Alcázar Martínez, B., .2001*).

detallistas; (v) franquicias (ej. viajes Gheisa); (vi) cadenas integradas (ej. Globalia o Grupo Barceló); y (vii) grupos de distribución (el Corte Inglés o Eroski).

- e. *las forma de organizarse frente a terceros*: distinguiendo entre (i) grandes agencias; (ii) agencias independientes; (iii) grupos de gestión de agencias; y (iv) consolidadores de agencias.

(ii) Tour operadores:

1. Concepto: Habitualmente en esta industria se suele hablar tanto de agencias mayoristas como de tour operadores indistintamente. En lo relativo a agencias mayoristas, se entienden como tal, aquellas que se especializan en organizar paquetes turísticos que luego son comercializados a través de de agencias minoristas.

Por lo que respecta al tour operador, algunos expertos del sector tratan de diferenciarlo frente al mayorista, y principalmente fuera de nuestras fronteras, como el mayorista con capacidad para comercializar su propia oferta de productos directamente con el consumidor final a través de una red de agencias minoristas propia (integración vertical entre mayorista y minorista). Por tanto, la diferencia fundamental entre uno y otro estriba en que el mayorista siempre vende sus productos a través del minorista, mientras que el tour operador puede vender directamente su producto al cliente final convirtiéndose en intermediario minorista (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

No obstante, en el presente trabajo seguiremos la aproximación de hablar indistintamente de tour operador o mayorista, dado que la función de minorista o agencia de viajes es una función añadida y diferenciada de la función de mayorista o tour operador, pudiendo estar o no integrada en un tour operador o mayorista (*González Abad, F., 2011*).

2. Funciones: Antes de entrar en las funciones que desempeñan los tour operadores es interesante destacar como el origen de los tour operación está muy ligado al origen de las compañías de vuelos chárter. Así, a finales de la Segunda Guerra Mundial, numerosos pilotos y aviones quedaron ociosos, lo que provocó que los tour operadores contratasen con estos transportistas para beneficiarse de esta situación de mercado y competir con las líneas aéreas regulares que tenía tarifas muy elevadas. Además, otro de los beneficios que incorporaban las compañías de vuelos chárter era su mayor flexibilidad operativa a la hora de elegir destinos, dado que a diferencia de las aerolíneas regulares no necesitaban tener acuerdos

bilaterales para poder volar a un destino concreto (González Abad, F., 2011).

Progresivamente, la integración las actividades de compañías de vuelos chárter (que podían ser o no propiedad de los tour operadores) con cadenas / establecimientos hoteleros, unido al nacimiento de la clase media europea con capacidad para viajar, generaron el suficiente volumen de turistas para así desarrollar el negocio de la tour operación. (Albert Piñole, I., 1990)²⁸.

Dentro de la delimitación de las funciones que realizan los tour operadores, existen dos corrientes de opinión, los que piensan en el tour operador como un *productor/creador* de un nuevo producto que luego se distribuye; frente a los que lo consideran como mero *intermediario* de la distribución de servicios turísticos que se agrupan y paquetizan en productos turísticos, argumentando que los distintos servicios turísticos ya existían a título individual.

Al analizar las funciones de un tour operador, González Abad sugiere otras delimitaciones o aproximaciones interesantes como son: (i) *la forma de elaborar los productos de los tour operadores*, con o sin asunción de riesgo en firme por anticipado; y (ii) *la forma organizativa de las empresas que elaboran los productos*, donde podemos encontrar tanto tour operadores horizontalmente integrados (generalmente especializados en distintos tipos de productos turísticos: sol y playa, grandes capitales, montaña, etc.) o tour operadores verticalmente integrados, que integran compañías de servicios turísticos con la que típicamente contratan como proveedores (ej. compañías de vuelos chárter, hoteles, autobuses, etc.), convirtiéndose en verdaderos creadores / productores de servicios además de intermediarios de los mismos (Del Alcázar Martínez, B., 2001 y González Abad, F., 2011).

No obstante, con independencia de la consideración que se le quiera dar, las funciones del tour operador incluyen, en sentido amplio: el diseño, la planificación, la organización, la reserva-contratación de servicios, la venta y los servicios de receptivo de viajes “todo incluido” o viajes de interés común (González Abad, F., 2011).

²⁸ Albert Piñole, I. (1999), “Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes”, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

Entrando en la descripción de las funciones específicas que desarrollan los tour operadores, podemos destacar la aportación de Santesmases (*Santesmases Mestre, M., 1999*)²⁹:

- a. *Reducción del número de transacciones.* Contratando con un solo interlocutor un conjunto de servicios.
 - b. *Adecuación de la oferta a la demanda.*
 - c. *Creación de surtido de productos.* Con diversas opciones, servicios y precios en función de los consumidores.
 - d. *Realización de actividades de marketing.*
 - e. *Transmisión del derecho de uso del producto.* Haciéndolo llegar al consumidor final a través de las agencias minoristas los billetes y bonos que les permiten disfrutar de los servicios contratados.
 - f. *Financiación.* Tanto para proveedores como para clientes.
 - g. *Servicios de receptivo y otras gestiones.* Servicios adicionales tales como traslado desde aeropuertos a hoteles y viceversa, gestión de visados, excursiones, etc.
 - h. *Asunción de riesgos.* Tradicionalmente los tour operadores solían contratar los servicios con bastante anticipación (ej. compra de cupos), asumiendo en muchos casos el riesgo correspondiente ante la posible ausencia de demanda y las posibles fluctuaciones del mercado en general. La realidad de las dinámicas actuales de consumo, donde cada vez se acortan más los plazos de toma de decisiones de viaje por parte del cliente final, hace que los tour operadores cada vez asuman también menos riesgos y compromisos en firme, tanto con hoteleros como con compañías de vuelos chárter.
3. Tipología. De los múltiples criterios para clasificar las distintas tipologías de tour operadores, podemos establecer la siguiente tipología de clasificaciones (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).
- a. *En función del origen del tour operador y de las relaciones de propiedad.* Podemos distinguir así entre 4 grandes grupos de tour operadores: (i) independientes; (ii) verticalmente integrados (ej. TUI: línea aérea + tour operador + hotelero + interrelaciones con agencias de viajes); (iii) con origen en el negocio de transporte de turistas y que evolucionan a la tour operación (ej. Pullmantur o Globalia con origen en el transporte de pasajeros por carretera) y; (iv) aquellos con origen

²⁹ Santesmases Mestre, M., (1999), *“Marketing: conceptos y estrategias”*, Editorial Pirámide, Madrid. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

- en la agencia minorista y que evolucionan a la tour operación desarrollando paquetes para sus clientes o que son agencias mayoristas y minoristas simultáneamente que venden su producto tanto por agencias propias como por agencias de terceros.
- b. *En función del ámbito de actuación del tour operador.* Podemos distinguir tres tipos de tour operadores: (i) emisores internacionales, que envían clientes internacionales a un destino concreto, (ii) emisores nacionales, que envían clientes nacionales a un destino concreto; y (iii) tour operadores receptivos, que se encargan de la organización de los viajes en el destino ofreciendo servicios de recogida en aeropuerto y traslado al hotel, organización de excursiones, visitas y otros servicios en el destino.
- c. *En función del tipo de actividad y productos comercializados.* Podemos distinguir cuatro tipos de tour operadores: (i) emisores que ofrecen productos turísticos por avión (regular o chárter); (ii) emisores que ofrecen tours de larga duración en autobús u otros paquetes turísticos por tierra o mar; (iii) los que trabajan sólo al por mayor con productos especializados tales como alojamientos de grupos, alquiler de automóviles, etc.; (iv) los receptivos que actúan como agentes de excursiones en los destinos, agentes para la atención en tierra de las empresas navieras, etc.
- d. *En función de la forma de comercialización.* Podemos distinguir tres tipos de tour operadores: (i) agencias mayoristas que organizan y venden los viajes a través de su propio canal minorista exclusivamente; (ii) agencias mayoristas con que organizan y venden los viajes a través de su propio canal minorista y de canales de terceros; y (iii) agencias mayoristas que se organizan y venden sus viajes a través de terceros.
- e. *En función de su estrategia.* Podemos distinguir fundamentalmente entre tour operadores generalistas o masivos y tour operadores especializados.

(iii) GDS o Sistemas Globales de Distribución:

1. Concepto: El GDS como lo conocemos en la actualidad es una evolución de los llamados CRS (“Computer Reservation System”). Los CRS son una base de datos centralizada que surge en los años sesenta en EE.UU. como solución tecnológica frente a los sistemas manuales, vigentes hasta la fecha, para el control de disponibilidad de plazas en la industria de la aviación comercial.

Coincidiendo con la aparición de los grandes aviones comerciales (ej. Boeing 747 – “Wide Bodies”), surgieron los CRS para permitir a las aerolíneas americanas evolucionar del control manual de la disponibilidad de espacio, al control de espacio mecanizado y a la aparición de los sistemas de reservas – on-line (*González Abad, F., 2011*). Los CRS proporcionaban a sus suscriptores información relativa a tarifas aéreas y servicios, permitiendo a sus usuarios realizar diversas funciones: reservar, cambiar y cancelar reservas, así como emitir billetes. En el año 1978, coincidiendo con la “Desregulación del Sector Aéreo en EE.UU.” y la consiguiente aparición de nuevas aerolíneas competidoras, las agencias de viajes comenzaron a tener acceso a los CRS grandes aerolíneas comerciales. Esta medida se explica, porque que las grandes aerolíneas comerciales, quisieron defenderse de los nuevos entrantes (nuevas aerolíneas competidoras) facilitando a las agencias de viajes el acceso a sus CRS, como medida defensiva que les permitiera mejorar su competitividad y su distribución comercial (*González Abad, F., 2011*).

Las agencias de viajes eran sus principales clientes mientras que los propietarios originales de los CRS fueron las líneas aéreas (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*). El primer CRS que se conoce surgió en los años sesenta en EE.UU. fruto del trabajo conjunto entre American Airlines e IBM, que dio lugar a la empresa que en la actualidad se conoce como Sabre (*Vialle O., 1995*)³⁰. Posteriormente, el resto de aerolíneas comenzaron a seguir los pasos de American Airlines.

³⁰ Vialle, O., (1995), “Los sistemas mundiales de distribución en la industria turística”, Organización Mundial del Turismo (O.M.T.), Madrid. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

Así, durante la primera parte de la década de los años 80, surgieron los primeros GDS (“Global Distribution System”)³¹ en EE.UU. (Sabre, Apollo y System One). Los GDS son considerados como la siguiente generación de los CRS. Rápidamente, los principales GDS americanos, trataron de expandir su presencia hacia el continente Europeo. Ante esta iniciativa de los GDS americanos, en el año 1987, por iniciativa de las principales compañías aéreas europeas, surgen dos GDS en Europa (Amadeus y Galileo).

A partir del año 1987, se producen dos circunstancias que potencian el desarrollo de los llamados GDS (“Global Distribution System”). Estos hechos fueron la internacionalización de los CRS unido a la ampliación de la información que facilitaban sobre distintos tipos de productos turísticos (ej. reservas de hoteles, alquiler de coches, seguros de viajes, etc.), no estando limitado a billetes de aerolíneas, sino también permitiendo realizar reservas de otros productos turísticos. (*Vialle O., 1995*).

En la actualidad conocemos a los GDS como, el sistema informático que permite el acceso “on-line” a grandes bases de datos de productores de todo tipo de servicios turísticos (líneas aéreas, hoteles, coches de alquiler, trenes, barcos, seguros de viaje, etc.), desde una extensa red de usuarios profesionales de la venta minorista – agencias de viajes. Siendo el GDS una clara evolución del CRS fruto de la ampliación de los contenidos y de los procesos de integración entre las empresas del sector.

Los GDS operan en régimen de oligopolio, los más conocidos son Amadeus, Travelport y Sabre.

Por último destacar que la evolución de internet ha permitido el acceso a los GDS a través de internet tanto para las agencias de viajes minoristas como para el cliente final a través de agencias de viajes online (“On-line travel agencies”) creadas por los GDS y que han venido a llamarse los IDS (Internet Distribution System).

³¹ Los GDS (Global Distribution System), surgen en EE.UU. a principios de los años ochenta, se consideran como la siguiente generación de los CRS. A partir del año 1987, los GDS se desarrollaron fruto de la internacionalización de sus operaciones y de la ampliación de su contenido a otros productos turísticos (ej. reservas de hoteles, alquiler de coches, etc.) más allá del almacenamiento y gestión de información de vuelos, disponibilidades y tarifas de aerolíneas comerciales.

2. Funciones. Dentro de la distribución turística, la literatura tradicional considera a los GDS como un canal de distribución o intermediario mayorista entre los proveedores de servicios turísticos y las agencias minoristas. No obstante como hemos mencionado anteriormente más que un canal de distribución se puede considerar como un medio de distribución. Las funciones básicas (Vialle O., 1995)³². que realiza un GDS son fundamentalmente (i) informar de disponibilidades y precios; (ii) efectuar reservas, venta y emisión del billete o bono correspondiente, permitiendo al proveedor de servicios recuperar los pagos realizados a la vez que se abona a la agencia de viajes la comisión pertinente por la venta efectuada; (iii) servicio post venta, permitiendo cambiar una reserva y realizar otras gestiones relativas al viaje; (iv) actúa de sistema de gestión tanto para proveedores de servicios como para agencias de viajes.

Además, tal y como señala González Abad, los GDS deben ser considerados como (i) medios o intermediarios tecnológicos; y (ii) proveedores de tecnología del sistema de distribución de los proveedores de servicios turísticos (ej. aerolíneas y hoteles) y de las agencias de viaje (González Abad, F., 2011).

Por tanto, vemos que los GDS realizan un servicio con importante valor añadido tanto para el proveedor de servicios turísticos como para las agencias de viajes (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

- a. *Contribución con los proveedores de servicios turísticos.* (i) proporciona un medio de distribución desde el que promover eficazmente sus productos, permitiendo una comunicación directa con los vendedores de sus productos; (ii) ahorro en costes y mejora de la eficacia comercial, permitiéndoles una mayor competitividad en precios; (iii) contribuyen a incrementar los niveles de ocupación de los proveedores turísticos a la vez que reducen la estacionalidad de la demanda, ofreciendo flexibilidad de precios e información relativa a las variaciones en el inventario de plazas ofertadas, lo que permite adecuar la oferta a la demanda; (iv) facilita la gestión de las bases de datos y de sus aplicaciones a programas de fidelización y de “yield management”, además de permitir ofrecer productos que se adapten mejor a las necesidades individuales de sus clientes.

³² Vialle, O., (1995), “Los sistemas mundiales de distribución en la industria turística”, Organización Mundial del Turismo (O.M.T.), Madrid. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

- b. *Contribución con las agencias de viajes.* (i) acceso a información en tiempo real sobre la oferta de una amplia gama de productos y servicios desde un ordenador; (ii) facilita la operativa de trabajo con rigurosidad y rapidez en el acceso y manejo de la información, ahorrando múltiples llamadas a proveedores lo que supone un importante ahorro de costes; (iii) proporciona eficaces sistemas de gestión que reducen los coste de intermediación y comunicación, mejorando la productividad de las agencias; (iv) permite a las agencia confeccionar con facilidad paquetes de productos turísticos que se adaptan a las necesidades de sus clientes, y que en cierto modo compiten y sustituyen a los paquetes más básicos preparados por los tour operadores. Por último, señalar que para acceder a un GDS hay que tener un acuerdo comercial con el mismo. Los agentes de viajes pagan por acceder al sistema, aunque en función del volumen de ventas pueden recibir bonificaciones o la gratuidad total del servicio, o ambos (*Dvuelos, 2011*).

(iv) Centrales de reservas de hoteles

1. Concepto: Uno de los elementos fundamentales que transformó el CRS de las compañías aéreas en GDS fue la inclusión en su oferta de servicios a los servicios hoteleros. No obstante, podemos destacar una serie de factores que justificaron un menor desarrollo de los GDS en favor de las llamadas centrales de reservas de hoteles en este caso.

Entre los factores que han frenado el desarrollo de los GDS para servicios hoteleros podemos destacar: (i) el modelo de negocio hotelero no cuenta con un sistema de liquidación de cobros pagos y comisiones, conocido como “BSP o Billing and Settlement Plan”, similar al que tienen la aviación comercial, donde IATA actúa como garante de la corriente de flujos financieros de la industria (a través de IATA circulan anualmente más de 270.000 millones de dólares generados por las agencias de viajes en concepto de reservas de billetes de aviones); (ii) la arquitectura de las bases de datos de los GDS, las descripciones abreviadas y el tiempo necesario para mantener actualizadas las bases datos hacen que las agencias de viajes no desarrollen plenamente este canal; (iii) los hoteles son muy individualistas además de ser productos con una estandarización compleja para su venta a través de un GDS; (iv) existe mayor complejidad en la ejecución de una transacción en comparación con una compañía aérea; (v) los distintos GDS existentes suelen tener presencia más o menos relevante en los distintos mercados, esto implica que una empresa hotelera (al igual que cualquier proveedor turístico que tenga acuerdos con agencias de

viajes) necesite contratar con varios GDS para tener cobertura mundial, lo que supone adaptar su tecnología a los distintos protocolos de cada GDS; (vi) los elevados costes de implantación y conexión a un GDS, así como la importante preparación técnica suponen una seria limitación a los GDS para su desarrollo en pequeñas y medianas empresas hoteleras (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

Fruto de estos factores, la penetración y el uso de los GDS en el negocio hotelero no ha alcanzado el mismo éxito y difusión que ha tenido en la industria de las aerolíneas comerciales. Este hecho hizo que surgiera un nuevo intermediario entre las empresas hoteleras y los GDS. Así fue cómo surgió la primera central de reservas de hoteles; a partir de la colaboración de 15 grupos hoteleros surgió THISCO (The Hotel Industry Switch Company) hoy conocido como Pegasus. La misión de Pegasus no era otra que el desarrollo de un sistema de universal de conexión electrónica entre los sistemas de reservas de los hoteles y los grandes sistemas de distribución para vender estos productos a las agencias de viajes y a los consumidores en general (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

2. Funciones: Por lo que respecta a las funciones de las centrales de reservas podemos establecer fundamentalmente dos: (i) actuar como conexión entre los grandes GDS y los proveedores de servicios turísticos (ej. Pegasus), (ii) actuar como medio alternativo de distribución donde asumen el papel de representantes hoteleros, consorcios o afiliaciones (ej. Keytel).

Hemos de señalar que en función de la pertenencia o no de la central de reservas a una cadena hotelera, las funciones de la central de reservas varían (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*). Así las centrales de reservas que pertenecen a una cadena hotelera permiten reducir el número de intermediarios, mejorar la gestión de la capacidad del grupo y a la vez son la plataforma de conexión con los grandes GDS. Por su parte, las centrales de reservas que agrupan a diversos grupos hoteleros constituyen un escalón adicional en la distribución, cuyas principales funciones son: tener una distribución de su producto con una difusión mundial, servir de conexión con los grandes GDS, ofrecer a sus clientes asociados herramientas y programas de gestión más allá de la pura capacidad de distribución, y, en ocasiones, constituir un medio de distribución alternativo al GDS tratando de llegar directamente a la agencia de viajes o incluso al consumidor final.

Por tanto, que las centrales de reservas realizan básicamente el mismo tipo de funciones que realiza el GDS pero adaptadas a compañías de menor

dimensión y sin capacidad para acceder a las plataformas de los grandes GDS.

3. Tipología: Por lo que respecta a las centrales de reservas podemos hablar de diferentes tipologías según (i) las relaciones de propiedad y (ii) la naturaleza de los productos ofertados (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).
 - a. *Relaciones de propiedad.* Distinguiremos así centrales de reservas: (i) de cadenas corporativas, como Hilton, Marriott, etc.; (ii) de cadenas de voluntarios, como Hotusa, Golden Tulip, etc.; (iii) de franquicias, como Holiday Worldwide; (iv) de representación hotelera, como Keytel y Utell; (v) basadas en internet, como Travelweb.com, Hotelworld.com y; (vi) de asociaciones empresariales, como Turandalucia.com
 - b. *Naturaleza de los productos ofertados.* Distinguiremos así centrales de reservas: (i) especializadas en un tipo de producto turístico, como hoteles, alquiler de coches, espectáculos, etc. y; (ii) especializadas en un área geográfica, distinguiendo entre las que son iniciativa pública privada o mixta.

(v) Otros intermediarios Tradicionales

En esta última categoría de intermediarios podemos distinguir entre tres grandes grupos de otros intermediarios: mayoristas, mayoristas-minoristas, minoristas y otros (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

- a. *Otros intermediarios mayoristas.* Dentro de los mayorista establecemos tres figuras: (i) “Brokers”, son básicamente agentes o corredores mayoristas especializados en la comercialización de un producto turístico (ej. aviones, hoteles), sin necesidad de añadir mucha elaboración suelen actuar como agentes de ventas entre proveedores turísticos y tour operadores, como consolidadores de las necesidades de distintos tour operadores además de contar con capacidad de producción y asunción de riesgos a fin de obtener las mejores condiciones de los proveedores; (ii) “Wholesaler”, viene a ser una figura similar a la del bróker, con la peculiaridad de que en lugar de especializarse en producto, suelen especializarse en actuar de mayorista ante grandes eventos tales como olimpiadas; exposiciones universales, etc.; (iii) Corredores de viajes, son aquellos mayoristas especializados en la organización de excursiones populares en autobús realizando una labor similar a la de las agencias mayoristas dedicadas a las actividades de receptivo.

- b. *Otros intermediarios mayoristas-minoristas.* Dentro de los mayoristas-minoristas en la distribución turística establecemos dos figuras: (i) representantes hoteleros, se encargan básicamente de promover ventas y gestionar reservas para establecimientos que no compiten entre sí, centrandó su actividad tanto en el ámbito mayorista como minorista, realizando negociaciones con todo tipo de intermediarios: tour operadores, agencias de viajes, empresas de incentivos e incluso clientes finales. El papel de representante hotelero es ejercido en la actualidad por un amplio abanico de empresas especializadas como The Leading Hotels of the World, Relais & Chateaux, centrales de reservas como Keytel, afiliaciones o cadenas voluntarias como Best Western, etc.; (ii) agentes comerciales, son una figura similar a la del representante de hotel con la salvedad de no centrarse exclusivamente en el ámbito hotelero sino en todo tipo de empresas de servicios turísticos, etc.
- c. *Otros intermediarios minoristas.* Sin ánimo de entrar en mayor detalle, debemos destacar un amplio abanico de agentes minoristas tales como las empresas de incentivos, planificadores u organizadores de convenciones, oficinas o departamentos de viajes empresariales, clubs de vacaciones, etc.
- d. *Otros intermediarios.* Por último, destacar la figura de los “*Destination Mangement Centers*”, muy utilizado en otras publicaciones del sector (Valadés, P.A, 2011), que se refiere a empresas locales que facilitan servicios turísticos muy variados tales como: handling, recogida en aeropuertos, organización de traslados, reservas de hoteles, reservas de restaurantes, alquileres coches, organización de conferencias, eventos y excursiones, que sin duda contribuyen a la distribución de los productos turísticos (ej. Patronato de Provincial de Turismo de la Costa del Sol).

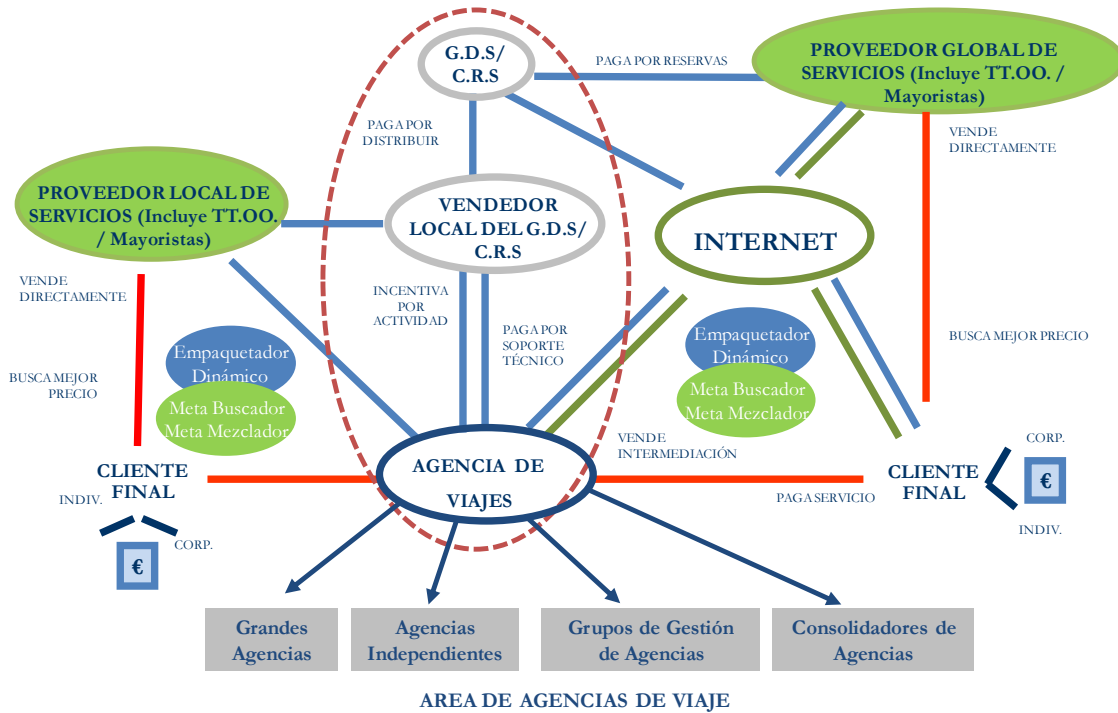
Los nuevos intermediarios.

La irrupción de las nuevas tecnologías sin duda ha tenido tres grandes impactos: (i) la aparición de nuevos agentes e intermediarios en la distribución de productos turísticos, capaces de construir una presencia, generalmente virtual, en un intervalo de tiempo y con unos costes mucho más reducido que los tradicionalmente incurridos por parte de los canales de tradicionales, por ejemplo las agencias de viajes tradicionales; (ii) importantes cambios en los hábitos de conducta, en la operativa y en la eficacia y eficiencia de los distintos agentes involucrados en la distribución de productos turísticos, abarcando a proveedores, intermediarios (medios y canales de distribución) e incluso a los consumidores finales. Así, los actores tradicionales de la distribución han ido adaptando paulatinamente su forma de trabajo a los patrones existentes en la era de internet y de las nuevas tecnologías y (iii) por último, la consecuencia de que los agentes tradicionales se hayan adaptado a las nuevas tecnologías unido a la aparición de nuevos intermediarios, ha supuesto que el entorno competitivo se endurezca de forma significativa, siendo necesario ser capaz de diferenciarse y especializarse para poder competir con éxito en este entorno.

A finales de los noventa, coincidiendo con la irrupción de las nuevas tecnologías, muchas publicaciones del sector auguraban la posible desaparición de los canales y medios de distribución tradicionales en beneficio de la venta desintermediada. Es interesante señalar que finalmente estos augurios no se han cumplido y lo que sí que ha quedado demostrado es: (i) que todos los canales de distribución tienen su público objetivo y por tanto no es bueno y no interesa a los proveedores turísticos la desaparición de ninguno de ellos; (ii) la presencia de las nuevas tecnologías en la distribución turística ha contribuido a dinamizar el sector, provocando la entrada de nuevos competidores y nuevos intermediarios que co-existen con los competidores tradicionales y que sin duda va a permitir mejorar la calidad de los servicios, la eficiencia y la eficacia de los proveedores turísticos, de los intermediarios (canales y medios) e incluso de clientes finales en su tomo de decisiones y hábitos de consumo.

Dentro del conjunto de nuevos intermediarios podemos realizar distintas clasificaciones: (i) portales de internet y minoristas on-line o las agencias de viajes on-line; (ii) meta-intermediarios para las agencias de viajes; (iii) mayoristas on-line o consolidadores; y (iv) redes sociales.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LA ACTUALIDAD



Fuente: elaboración propia a partir de González-Abad, F., 2011

(i) Portales de internet y minoristas on-line o las agencias de viajes on-line;

Por lo que respecta a los nuevos intermediarios digitales, según explica en su tesis doctoral Del Alcázar Martínez, B., (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*), podemos distinguir entre los llamados portales de internet y las agencias on-line. La diferencia fundamental estriba en que la agencias de viajes on-line si pueden ser considerada como un nuevo canal de distribución mientras que los portales son un intermediario adicional que permite el acceso al mercado on-line o mercado virtual tanto a clientes como a empresas turísticas que posteriormente son derivados a un canal de distribución en el que termina de ejecutarse la operación. Este sería el caso, en los inicios de la era internet de los portales como Yahoo, Terra, Google, American On Line, etc. que tal y como denomina algún experto

en comercio electrónico se les conoce comúnmente como infomediarios (Solé Moro, M^a L., 2000)³³.

Por lo que respecta a las nuevas agencias de viajes on-line, tal y como señala Del Alcázar Martínez, B., (Del Alcázar Martínez, B., 2001), existe una amplia variedad en lo que a origen y estructuras comerciales se refiere, no obstante, las agencias de viajes on-line más que un nuevo canal de distribución, son en esencia agencias de viajes con un desarrollo tecnológico superior al de las agencias de viajes tradicionales, pero con el mismo modelo de negocio y funcionamiento que las agencias de viaje tradicionales. Entre las grandes agencias de viajes on-line encontramos a Expedia, Priceline, Travelocity, Orbitz y Odigeo.

(ii) Meta intermediarios: agregadores, meta buscadores – meta mezcladores y empaquetador dinámicos para las agencias de viajes

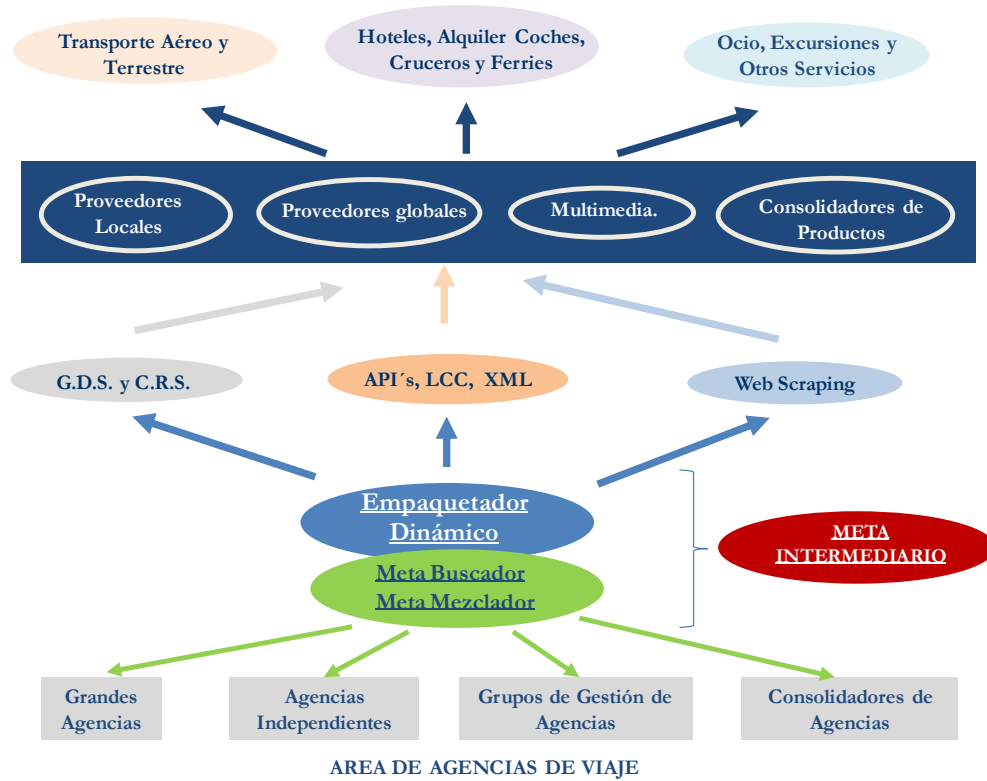
Además de la distinción de realizada entre portales de internet y minoristas on-line o las agencias de viajes on-line, en los últimos años han aparecido nuevos agentes intermediarios como agregadores, meta buscadores – meta mezcladores y empaquetadores dinámicos, que en su conjunto los podemos clasificar como meta intermediarios.

Agregadores, meta buscadores – meta mezcladores y empaquetadores dinámicos, son una herramienta profesional ubicada en sitios web que a partir una selección de fechas y rutas solicitadas por el viajero o el agente de viajes, se realizan búsquedas en diferentes páginas de consolidadores, GDS y proveedores de servicios.

Los agregadores y meta buscadores – meta mezcladores no venden servicios turísticos, su utilidad radica en el hecho de buscar simultáneamente en varios consolidadores, GDS, y en las páginas proveedores de servicios para luego canalizar el resultado de la búsqueda a los canales de distribución minoristas que son los que le pagan la comisión al meta buscador o agregador (Dvuelos, 2011).

³³ Solé Moro, M^a. L. (2000), “Comercio Electrónico: Un Mercado en Expansión”, ESIC. Madrid. Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

META INTERMEDIARIOS



Fuente: elaboración propia a partir de González Abad, F., 2011

Los agregadores y meta buscadores – meta mezcladores ahorran mucho tiempo de navegación, pero nunca deben reemplazar la obligada visita a la página de la aerolínea, hotel, alquiler de coche buscado. Algunas promociones de proveedores de servicios, tienen reglas fijas en cuanto a las fechas o el número de pasajeros, y si no se conocen las reglas de esas promociones, los agregadores y meta buscadores – meta mezcladores no las encontrarán. Además, hay tarifas que sólo son vendidas a través de las páginas de proveedores de servicios. Por esta razón, a veces el agente de viajes no consigue encontrar esas promociones a través del GDS de la agencia. Entre los agregadores y meta buscadores – meta mezcladores más conocido podemos destacar Booking Buddy, Kayak o FareCompare.

Por su parte el empaquetador dinámico se diferencia de los agregadores y meta buscadores – meta mezcladores en el hecho disponer de un algoritmo que permite optimizar adaptar los resultados obtenidos en los agregadores y meta buscadores – meta mezcladores a las mejores condiciones comerciales de las agencias de viajes para las que presta su servicio (González Abad, F., 2011).

META INTERMEDIARIOS



Fuente: elaboración propia a partir de González-Abad, F., 2011

Por último, señalar que los meta intermediarios generalmente suelen cobrar comisiones de las agencias de viajes minoristas a las que les remiten para que se complete la venta. Sin embargo, no siempre son capaces de cobrar comisiones de todos los proveedores de servicios, GDS, consolidadores y canales de distribución que muestran en sus páginas web.

(iii) Mayoristas on-line o consolidadores

Un consolidador es básicamente, básicamente un mayorista virtual de viajes (aviones, hoteles, alquiler de coche, etc.) que consigue precios especiales de los proveedores de servicios turísticos porque compran o contratan con ellos los servicios al por mayor (ej. asumiendo riesgo con compra de cupos de habitaciones) o firman acuerdos comerciales (ej. sin asumir riesgos mediante la cesión de contratos de cupos de habitaciones).

Además, algunos consolidadores tienen también una canal de venta minorista, agencias de viajes on-line a través de las cuales vende sus productos. Algunos consolidadores muy conocidos, son Travelocity y Expedia. (Druelos, 2011)

(iv) Redes sociales

Por último, destacar como recientemente la irrupción y proliferación de las llamadas redes sociales, está contribuyendo de forma decisiva a generar nuevos vínculos de comunicación entre el proveedor de servicios y el cliente final, lo que en última instancia introducirá mayor y mejor

información directa de los clientes y por tanto mayor competencia en el sistema, permitiendo así una importante mejora calidad en los servicios turísticos. Es previsible que las redes sociales, en el futuro puedan contribuir a la aparición de nuevos intermediarios y oportunidades de negocio en los canales y medios de distribución de productos turísticos.

Por último, podemos destacar dos posibles líneas de investigación: (i) entender como las empresas de servicios turísticos y más concretamente los grupos hoteleros pueden optimizar el uso de las redes sociales tanto para labores comerciales y de ventas, como para mejorar las prestaciones de servicios y la comunicación con los consumidores finales; y (ii) estudiar la optimización de las posibilidades que ofrecen los meta intermediarios combinándolo con las posibilidades y el acceso al cliente final que ofrecen las redes sociales.

5.3. Impacto de las nuevas tecnologías en los canales

Para analizar el impacto de las nuevas y tecnologías en los canales de distribución hotelera, resulta de gran interés enfocar el análisis a partir de las cinco fuerzas competitivas de “Porter” aplicadas sobre los canales de distribución turísticos.

Barreras de entrada y amenazas de entrada de nuevos agentes.

La consecuencia de la irrupción de las nuevas tecnologías son: (i) globalización de los procesos de distribución; (ii) reducción de las barreras de entrada para nuevos negocios, dado que el coste para poner en funcionamiento un sitio en la web es relativamente bajo; (iii) el aumento del número de intermediarios; (iv) presencia de nuevos grupos competidores de servicios automatizados, (v) entrada de nuevos agentes ajenos a la industria (ej. comercio electrónico); (vi) entrada de nuevos canales de distribución (ej. consolidadores); (vii) mayor flexibilidad generalizada para el negocio de la distribución turística (*Schertler, 1994*)³⁴.

Poder de negociación de los consumidores finales y/o agencias de viajes.

Con las nuevas tecnologías de la información los consumidores finales y/o las agencias de viajes son los grandes beneficiados, al tener un mayor poder de negociación y un mejor acceso a una amplia base de información que les permite: (i) conseguir mayor transparencia de precios, capacidades y características de los productos, (ii) convertirse en consumidores o intermediarios mucho más experimentados; (iii) valorar mejor la diferenciación de los productos; (iv) tomar decisiones de forma rápida, (v) comparar en tiempo real el precio de los distintos servicios ofrecidos por los diferentes proveedores y o intermediarios; y (vi) reducir su nivel de fidelidad frente a un servicio concreto al tener mayor conocimiento de las características de la oferta completa de servicios de la misma tipología (*Schertler, 1994*) y (*Schmidt, S., 2006*).

Poder de negociación de los proveedores o suministradores.

Con las nuevas tecnologías de la información los proveedores consiguen hacer negocios directamente con los consumidores, lo que aumentará su poder de negociación tanto con el cliente final como con el intermediario. La tecnología permite una reducción significativa en los costes de distribución tanto directa como intermediada fruto de la mayor competencia y transparencia relativa a la información que se genera sobre los servicios turísticos (*Schmidt, S., 2006*). Así las nuevas tecnologías multiplican las capacidades comerciales de los proveedores de servicios, permitiéndoles: (i) acceder al consumidor final a través de canales alternativos a

³⁴ Shertler, W., (1994), “*Impact of new information technologies on tourism industry and businesses*”, *Revue de Tourisme*, nº2.

Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

los canales tradicionales; (ii) crear grupos de opinión o formar grupos de interés (ej. redes sociales); y (iii) tener acceso a consumidores inexperimentados (*Schertler, 1994*)³⁵.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos:

Las posibilidades de contacto directo entre proveedores de servicios y consumidores han supuesto la aparición de sistemas de distribución y de nuevos intermediarios alternativos a las agencias de viaje tradicionales, tanto las de tipo presencial como de tipo “on-line”. Además las nuevas tecnologías de la información han introducido importantes cambios en las formas de trabajo, tales como: (i) reducción de los tiempos requeridos para las actividades de back office; (ii) incremento de la capacidad para personalizar y adaptar productos y servicios a las necesidades de los consumidores; (iii) aparición de nuevos productos informativos (ej. multimedia o realidad virtual, frente a los tradicionales catálogos de las agencias); etc. (*Schertler, 1994*) y (*Schmidt, S., 2006*).

Competencia interna entre empresas del sector.

Con la aparición de las nuevas tecnologías la competencia interna sin duda se verá intensificada, en los distintos canales de distribución. Esta situación debe redundar en mayores eficiencias y eficacias de los distintos agentes y operadores. Los bajos costes de la tecnología permitirán beneficiarse de la misma a las empresas de distribuidoras de productos y servicios turísticos, tanto a las empresas de gran dimensión como a las de menor dimensión y (*Schmidt, S., 2006*). No obstante, los ganadores en este nuevo entorno más competitivo serán aquellos que sean capaces de suministrar la mejor la información y aportar el servicio más completo por medio de sus canales directos (ej. web). Así los elementos característicos presentes en este entorno más competitivo y dinámico son: (i) la mejora de la comunicación directa con los consumidores finales; (ii) la capacidad para realizar reservas y pagos directos; (iii) la menor carga de servicios de back-office; (iv) la capacidad para tener información más detallada y personalizada de los clientes, permitiéndole cumplir mejor sus necesidades con servicios más individualizados; (v) la capacidad para competir y mostrar flexibilidad y capacidad de reacción en precios y condiciones (ej. reservas de última hora); (vi) la capacidad para dar respuestas rápidas, gracias a la mejora de las comunicaciones adaptándose así al dinamismo que introduce el nuevo entorno competitivo; y (vii) las aplicaciones multimedia que le permiten mejorar la comunicación de los principales atributos de los productos y servicios ofertados (*Schertler, 1994*).

Así las nuevas tecnologías de la información van a: (i) incrementar de forma generalizada los niveles de competencia en la distribución de los servicios turísticos; (ii) provocar la aparición de nuevos agentes intermediarios y la desaparición de los agentes tradicionales que no sean

³⁵ Shertler, W., (1994), “*Impact of new information technologies on tourism industry and businesses*”, *Revue de Tourisme*, n°2.

Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

capaces de adaptarse al nuevo entorno más competitivo y dinámico (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*); (iii) provocar un reparto de comisiones generadas por los canales de distribución entre un mayor número de intermediarios; y (iv) en conjunto permitir obtener mayores eficacias comerciales y eficiencias operativas en la distribución de productos y servicios turísticos. Por último, las variables clave dentro de la distribución turística serán fundamentalmente la capacidad para diferenciarse, especializarse y adaptarse a los requisitos y demandas cambiantes del entorno competitivo existente.

Por tanto, podemos señalar dos grandes consecuencias del impacto de las nuevas tecnologías:

- (i) el intento de reemplazar a los canales y medios tradicionales de distribución por parte de los canales de distribución mayoristas y de los proveedores de servicios. A modo de ejemplo podemos destacar como:
 - (a) los hoteles han tratado de desplazar a las agencias de viaje tradicionales;
 - (b) las aerolíneas, especialmente las de bajo coste, han tratado de desplazar a los GDS;
 - (c) los grandes tour operadores vemos como han tratado de integrarse verticalmente para convertirse entre otros en agencias de viaje; y
- (ii) la aparición de nuevos intermediarios (ej. meta buscadores) que han generado un nuevo entorno competitivo duro y dinámico, en el que los costes de intermediación tradicionales se han ido reduciendo a la vez que han ido surgiendo nuevas esquemas de comisiones para los nuevos intermediarios. En definitiva se ha producido una transformación, en el esquema de funcionamiento de las comisiones en distribución tradicional.

Las nuevas tecnologías en las Agencias de Viaje o Minoristas Tradicionales.

Las diferentes publicaciones, del sector muestran como los minoristas tradicionales y más concretamente las agencias de viajes presenciales han sido uno de los grandes perjudicados con la aparición de internet. Sin embargo, debemos destacar que la tecnología no ha sido exclusivamente dominio del proveedor de servicios, sino que también es accesible a los intermediarios minoristas tradicionales, permitiéndoles también renovarse y desarrollar numerosos campos de actuación o mejora tales como: (i) desarrollo de una estructura de costes y de una estructura operativa más eficiente; (ii) mejora de la eficacia y difusión de sus políticas comerciales, (iii) servir como “filtro” para el consumidor final, ante las numerosas fuentes de información externas que recibe y a que a menudo no es capaz de asimilar u organizar en su mente el consumidor final, etc. (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

En este entorno competitivo, en el que las agencias de viajes tratan de ser desplazadas tanto por proveedores de servicios como por otros intermediarios y agencias virtuales, vemos que, sin embargo, existen armas competitivas al servicio de las agencias de viajes presenciales. Estas armas son fundamentalmente: (i) la especialización y diferenciación de su servicio, tratando de potenciar su papel de asesor experto en viajes y experiencias, con capacidad para adaptar sus servicios a las necesidades y demandas concretas de sus clientes; (ii) el uso de la cercanía y del conocimiento del cliente final, activo que no se encuentra en poder de los proveedores de servicios, ni en poder de los intermediarios mayoristas y nuevos intermediarios de la generación de internet; y por último (iii) la capacidad de las agencias para acceder y mantener términos competitivos en los servicios ofertados, en comparación con canales alternativos.

A modo de ejemplo podemos citar a la agencia de viajes NUBA, especializada en viajes exclusivos, que ha conseguido incrementar sus ventas en 2010 en un 17%, gracias a ser capaz de dar un servicio de gran valor añadido, especializándose en una clientela con mayor poder adquisitivo que demanda atención y diferenciación en los servicios que desea recibir de una agencia de viajes. Estos datos contrastan con las agencias de viajes más generalistas y menos especializadas, orientadas a un público de menor poder adquisitivo, que han visto caer sus ingresos en entornos del 30%, según comenta Pablo del Pozo, Consejero Delegado de Nuba (*Blanco, Y., 2011*)

Las nuevas tecnologías en los Tour operadores o Mayoristas Tradicionales.

El impacto de las nuevas tecnologías, las posibilidades que éstas aportan a intermediarios y consumidores finales, unido a la irrupción de las aerolíneas de bajo coste, han alterado de forma significativa las reglas de la competencia y la forma de trabajar de los mayoristas o tour operadores, que tradicionalmente eran capaces de exigir duras condiciones en sus negociaciones a hoteleros y demás proveedores de servicios,

Los cambios tecnológicos han permitido tener un gran acceso a fuentes de información en tiempo real, tanto a consumidores finales como a intermediarios, pudiendo realizar parte de las funciones de valor añadido que tradicionalmente gestionaban los tour operadores. Nos referimos a la creación de paquetes de viajes (“*dynamic packaging*”), a la asunción de riesgos y a la apertura de nuevos canales de distribución (Poon, A., 1993)³⁶.

Además, las condiciones del mercado también han cambiado: (i) los consumidores cada vez planifican con menor antelación sus viajes; (ii) vivimos en un entorno muy cambiante en el que diversas variables socio políticas, climáticas, culturales pueden incidir muy negativamente en la forma tradicional de trabajar de los tour operadores (ej. Primavera Árabe); y (iii) cada día los paquetes estandarizados que ofertan los tour operadores se adaptan peor a las exigencias más personalizadas que demandan los clientes (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

También vemos como el negocio de las aerolíneas de bajo coste está influyendo o dañando la posición competitiva de los tour operadores de cara a paquetizar viajes a destinos en los que operan las compañías de bajo coste. A modo de ejemplo, podemos destacar como en la Costa Brava y Costa del Maresme, la irrupción de las aerolíneas de bajo coste y más concretamente debido al establecimiento de la base de Ryanair en el aeropuerto de Girona-Costa Brava, ha provocado que los tour operadores del Reino Unido desistan en sus intento de programar vuelos chárter a dicho aeropuerto al no poder competir con operadores de bajo coste, que habitualmente reciben importantes subsidios por parte las autoridades regionales-locales pertinentes. Desde hace unos años, la tendencia del mercado emisor británico ha sido reducir la operativa combinada con la Costa Brava y en la actualidad se comercializan muy pocos paquetes por parte de los tour operadores. Ésto a su vez ha tenido sus consecuencias en la oferta hotelera y ha provocado el cierre o la reconversión de establecimientos hoteleros en apartamentos de uso residencial (www.preferente.com, 2008).

³⁶ Poon, A., (1993), “*Tourism, Technology and Competitive Strategies*”, Cab International, Oxon (UK). Citado en la tesis doctoral de Del Alcázar (Del Alcázar Martínez, B., 2001).

El conjunto de factores aquí citados, han contribuido a provocar dificultades financieras tanto para grupos de nuestro mercado emisor como para grupos de otros mercados emisores internacionales (*Casado, R., 2011*), que les han llevado a procesos concursales (ej. Marsans) o a complejas refinanciaciones (ej. Thomas Cook).

No obstante consideramos que la tour operación, no es un negocio en vía de extinción sino más bien en proceso de transformación y que sin duda tendrá que operar cada vez con márgenes más estrechos y en un ambiente más competitivo (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*). Los principales argumentos que soportan esta idea son:

- (i) los tour operadores suelen estar verticalmente integrados, lo que les permite controlar toda la cadena de valor desde la venta minorista hasta la aerolínea o el hotel, lo que les confiere una posición de fortaleza, principalmente en el segmento vacacional. Así, durante los últimos quince años, se han producido importantes procesos de consolidación en el sector al objeto de construir tour operadores con mayor entidad (ej. fusión en 2007 de Thomas Cook y MyTravel creando Thomas Cook Group, Plc. (*Hosteltur, 2007*), fusión en 2007 entre TUI AG y la compañía británica First Choice Travel PLC (*Ramón, A., 2010*), adquisición, en el año 2000, de Thomson por parte de Preussag, propietaria de TUI, creando el principal Tour operador de Europa (*Hosteltur, 2004*), etc.).
- (ii) Las nuevas tecnologías también están a disposición de los tour operadores, permitiéndoles crear productos más flexibles: capaces de adaptarse mejor a las necesidades de los consumidores finales (permitiendo que el consumidor se diseñe sus propios paquetes), susceptibles de abaratar costes de distribución (ej. eliminando parte de los costes de producción de folletos y material promocional físico), permitiendo incluso el acceso al cliente final a través de sus propias redes minoristas físicas u on-line, o a través de portales de internet como “E-dreams” (agrupa a distintos mayoristas como Mundicolor, Soltur, Turavia), o incluso en otros países pudiendo realizar venta directa y reservas on-line, que luego sean tramitada por una agencia minorista (ej. Kuoni).

Por tanto, nuevamente al igual que ocurre con las agencias minorista es necesario que los canales de distribución tradicionales sean capaces de adaptarse a los cambio del entorno.

Las nuevas tecnologías en los GDS y las centrales de reservas.

Por lo que respecta a los GDS hemos de destacar como su dominio de la tecnología se ha visto potenciado con la entrada en la era de internet, en este sentido podemos destacar que la irrupción de las nuevas tecnologías de la comunicación, le ha permitido:

- (i) introducir mejoras tecnológicas en su modelo de operativa y funcionamiento, permitiéndoles reducir los elevados costes existentes y necesarios para conectarse con sus proveedores servicios turísticos y con las agencias de viajes minoristas;
- (ii) establecer contacto directo con el cliente final mediante la creación de intermediarios o agencias de viajes on-line que le permitan acceder al cliente final (ej. Opodo en Amadeus o Travelocity en Sabre), o mediante la creación de sus propias páginas web para efectuar las reservas de servicios turísticos que luego se liquidan o tramitan a través de agencias minoristas de terceros.

Por lo que respecta a las principales amenazas que suponen la irrupción de las nuevas tecnologías para los GDS, podemos destacar fundamentalmente:

- (i) los intentos de los proveedores de servicios turísticos por desintermediar a los GDS tratando de reducir sus costes de distribución y accediendo así al cliente final. Así por ejemplo, en los últimos tiempos, las aerolíneas han invertido en desarrollar sus propios sitios “web”, para reducir la dependencia de los GDS. El problema es que los GDS siguen pudiendo hacer cosas que la página de una única empresa no puede, como por ejemplo, combinar tarifas de diferentes aerolíneas para formar un billete (*Dvuelos, 2011*). Para combatir esta situación, algunas empresas han instituido tasas adicionales para los billetes emitidos a través de determinados GDS, con el objeto de favorecer a sus propias páginas o a GDS con los que tienen acuerdos comerciales más favorables;
- (ii) la aparición de nuevos intermediarios como los agregadores, meta buscadores o los consolidadores de productos turísticos;
- (iii) las posibles fuentes de conflictos existen que se pueden generar entre los GDS y los proveedores de servicios o entre los GDS y los canales de distribución minoristas.

Sea como fuere, los GDS presenta una ventaja competitiva esencial, que aporta un gran valor en la distribución de productos turísticos, que no es otra que ser un medio de distribución capaz de crear y combinar un amplio surtido de servicios a partir de las extensas bases de datos que disponen, gracias a su capacidad para acceso a un amplísimo inventario de proveedores de productos y servicios. Además, como hemos mencionado anteriormente también constituye un importante herramienta de búsqueda de información y gestión tanto para proveedores de servicios turísticos como para agencias de viajes (*Del Alcázar Martínez, B., 2001*).

Por último, en el caso de las centrales de reservas, la irrupción de las nuevas tecnologías también ha tenido un impacto muy positivo en su proliferación y difusión, facilitando en primera instancia el acceso de los proveedores (ej. hoteleros) a las centrales de reservas y de éstas a los distintos GDS, intermediarios minoristas e incluso a los clientes finales.

5.4. Los canales de distribución hotelera en la actualidad

Venta directa vs venta intermediada

Después de haber explicado la evolución conceptual de los distintos canales y medios de distribución turística, trataremos de entender cuál es la realidad cuantitativa actual en los distintos canales y medios de distribución hotelera.

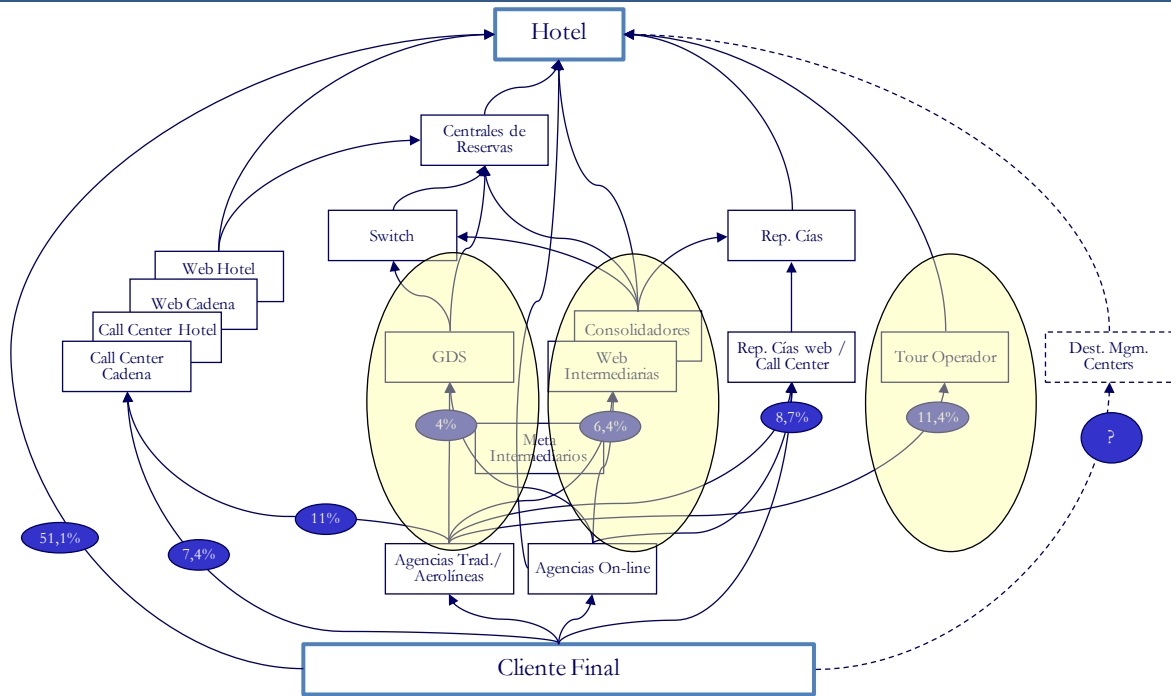
Según un estudio elaborado por Valnest Hospitality (*Valadés, P.A., 2011*), en el año 2009, en el mundo existían un total de c. 342.000 activos hoteleros identificados (c. 18 millones de habitaciones), de los cuales el 10% están en manos de las principales 10 cadenas hoteleras del mundo y el 90% restante está en manos de otras cadenas hoteleras y grupos independientes.

La oferta anual de habitaciones disponibles ascendía a c. 6.500 millones con una ocupación media del 48% (c. 3.125 millones de pernoctaciones al año). Sin embargo, de las reservas registradas anualmente (c. 1.071 millones al año), el 28% de las mismas se realizan en las principales 10 cadenas hoteleras³⁷ y el 72% restante se realiza en otras cadenas hoteleras y grupos independientes.

Si miramos los datos globales vemos que el 59% de las reservas del año 2009 se realizaron a través de canales directos, mientras que los canales minoristas (tradicionales y “on-line”) representaron c. 33% (11,4% tour operación, 11% “call centers” de cadenas, 6,4% web intermediarias y consolidadores y 4% GDS) y el c. 9% restante se canalizó a través de intermediarios representantes de compañías hoteleras.

³⁷ Incluye: Starwood, Hilton, Marriott, InterContinental, Hyatt, Accor, Radisson, Best Western, Louvre/Envergnure, Wyndham.

INTERMEDIARIOS, CANALES Y MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN HOTELERA MUNDIAL EN 2009



Fuente: elaboración propia a partir de Valnets Hospitality (Valadés, P.A., 2011)

El déficit tecnológico del sector hotelero

Por otro lado si comparamos los niveles de venta directa y venta intermediada de los diez primeros operadores mundiales con el resto de cadenas y otros grupos independientes, vemos como la venta directa pesa un 18% en los diez primeros operadores mundiales por un 76% en el resto de cadenas y otros grupos independientes. Por tanto, la venta intermediada pesa un 82% en los diez primeros operadores mundiales por un 24% en el resto de cadenas y otros grupos independientes (Valadés, P.A., 2011). Estos datos son una clara muestra de la falta de profesionalización y sofisticación existente en la distribución y comercialización del sector hotelero no sólo en España, sino también a nivel mundial; donde incluso algunas de las principales 10 cadenas hoteleras mundiales siguen operando con sistemas informáticos propios, con una antigüedad superior a 30 y 40 años (Amadeus, 2010).

Otro dato que ayuda a soportar esta tesis, es el peso que tienen las reservas realizadas por los GDS tanto en las principales 10 cadenas hoteleras a nivel mundial, 19% del total de las reservas, como en el resto de cadenas y otros grupos independientes, 1% de las reservas se realizan a través de los GDS (Valadés, P.A., 2011). Estos datos contrastan de forma muy significativa con los datos de la industria de las líneas aéreas en las que el 60% de sus ingresos se realiza a través de GDS y, donde las reservas realizadas a través de GDS y CRS representa aproximadamente el 50% del volumen total de reservas (Amadeus, 2010).

Por tanto, según hemos expuesto anteriormente, con independencia de los hábitos de consumo vemos que existe un importante déficit tecnológico en la industria hotelera, que queda de manifiesto con el ejemplo de la exposición a un medio de distribución tan exitoso como es el GDS en la industria turística.

Siguiendo con este ejemplo, por lo que respecta a España, la situación no es muy diferente de la comentada para las magnitudes a nivel mundial. Así las reservas de hoteles realizadas en España a través de GDS, representaron en 2009 el 2% del total de reservas registradas (*Valadés, P.A., 2011*).

Para entender la situación de los canales de distribución en España, debemos explicar que esta se encuentra condicionada por la estructura de su oferta. Así la vemos como el peso relativo de la oferta vacacional y de la oferta urbana, durante el periodo 2005-2009, se ha mantenido prácticamente invariable en niveles medios del 75%-25% respectivamente (*Arthur D Little, 2010*). Esta circunstancia condiciona el peso que determinados canales de distribución y medios de distribución han tenido históricamente en nuestro mercado. Así tradicionalmente, el canal mayorista ha tenido un protagonismo muy relevante en el segmento vacacional y muy especialmente en la demanda hotelera de las islas Baleares y Canarias.

Canal Mayorista (Tour operadores)

Podemos observar, según los datos del INE, que en el año 1999 el 62,5% de las pernoctaciones hoteleras de nuestro país se realizaron mediante tour operadores y el 37,5% sin tour operadores. Por el contrario la situación en el año 2010 se ha invertido y así el 34,3% de las pernoctaciones hoteleras de nuestro país se realizaron mediante tour operadores, mientras que el 65,7% se realizaron sin tour operadores.

A pesar del fuerte descenso experimentado podemos confirmar como el peso de la tour operación de la distribución hotelera en España es más del triple del peso de la tour operación de la distribución hotelera mundial 11,4% (*Valadés, P.A., 2011*).

PERNOCTACIONES DE VIAJEROS POR FORMA DE CONTRATACIÓN 1999-2010

Año - 1999					Año - 2007						
Año - 1999	Tour operador	%	No Tour operadores	%	Total	Año - 2007	Tour operador	%	No Tour operadores	%	Total
Total	132.597.036	58%	97.942.601	42%	230.539.637	Total	130.330.598	48%	141.358.883	52%	271.689.481
Total hoteles	127.220.910	63%	76.282.992	37%	203.503.902	Total hoteles	128.184.744	52%	118.960.564	48%	247.145.308
Cinco estrellas	1.653.324	29%	3.983.378	71%	5.636.703	Cinco estrellas	4.323.284	37%	7.467.854	63%	11.791.138
Cuatro estrellas	32.947.900	56%	25.631.537	44%	58.579.436	Cuatro estrellas	58.342.412	54%	48.735.820	46%	107.078.232
Tres estrellas	73.418.826	72%	28.659.734	28%	102.078.560	Tres estrellas	57.183.540	57%	42.378.899	43%	99.562.439
Dos estrellas	14.643.853	55%	11.828.265	45%	26.472.118	Dos estrellas	6.869.931	33%	14.206.343	67%	21.076.273
Una estrella	4.557.007	42%	6.180.078	58%	10.737.085	Una estrella	1.465.578	19%	6.171.649	81%	7.637.226
Total hostales	5.376.126	20%	21.659.609	80%	27.035.735	Total hostales	2.145.854	9%	22.398.319	91%	24.544.173
Dos y tres estrellas	3.427.635	26%	9.629.975	74%	13.057.610	Dos y tres estrellas	1.640.013	12%	11.593.010	88%	13.233.023
Una estrella	1.948.491	14%	12.029.634	86%	13.978.125	Una estrella	505.841	4%	10.805.309	96%	11.311.150

Año - 2005					Año - 2010						
Año - 2005	Tour operador	%	No Tour operadores	%	Total	Año - 2010	Tour operador	%	No Tour operadores	%	Total
Total	124.472.299	51%	121.164.860	49%	245.637.159	Total	91.755.873	34%	175.407.609	66%	267.163.482
Total hoteles	122.344.953	55%	99.126.016	45%	221.470.970	Total hoteles	90.303.924	36%	157.877.458	64%	248.181.383
Cinco estrellas	3.092.109	34%	5.913.092	66%	9.005.201	Cinco estrellas	3.842.238	27%	10.401.370	73%	14.243.609
Cuatro estrellas	51.406.320	57%	38.441.639	43%	89.847.959	Cuatro estrellas	45.264.240	39%	72.082.797	61%	117.347.037
Tres estrellas	58.594.713	62%	36.352.220	38%	94.946.934	Tres estrellas	36.465.476	39%	56.239.708	61%	92.705.184
Dos estrellas	7.593.757	38%	12.564.686	62%	20.158.442	Dos estrellas	3.874.545	22%	13.753.761	78%	17.628.306
Una estrella	1.658.054	22%	5.854.379	78%	7.512.433	Una estrella	857.425	14%	5.399.823	86%	6.257.247
Total hostales	2.127.346	9%	22.038.843	91%	24.166.189	Total hostales	1.451.949	8%	17.530.150	92%	18.982.099
Dos y tres estrellas	1.754.024	14%	10.829.690	86%	12.583.714	Dos y tres estrellas	1.188.764	11%	9.249.594	89%	10.438.358
Una estrella	373.323	3%	11.209.153	97%	11.582.475	Una estrella	263.186	3%	8.280.556	97%	8.543.742

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE

La notable pérdida de cuota de mercado en las pernoctaciones hoteleras en España, durante los últimos diez años, ha si fruto de un conjunto de factores entre los que podemos destacar:

- (i) El desarrollo de las nuevas tecnologías y el consiguiente incremento del número de nuevos intermediarios (consolidadores, meta buscadores, agregadores, etc.);
- (ii) Los esfuerzos de los hoteleros por tratar de desintermediar a los distintos canales de distribución existentes;
- (iii) Los esfuerzos por parte de consumidores y agencias minoristas para configurar sus propios paquetes, lo que en la industria se conoce como “dynamic packaging”;
- (iv) el auge de las aerolíneas de bajo coste, que habitualmente operan en condiciones fuera de mercado, recibiendo importantes subsidios otorgados por parte de las administraciones públicas locales y regionales (Marimón, A., 2010), y que ha impedido, en ocasiones, la posibilidad de mantener determinadas ofertas de paquetes turísticos en términos competitivos, por el elevado coste de los vuelos chárter en comparación con los vuelos de bajo coste;
- (v) otros factores exógenos tales como la crisis financiera global y la crisis inmobiliaria local, vigente desde el año 2007, el auge en el precio de los combustibles, etc.

EVOLUCIÓN DEL MERCADO MALLORISTA

Mayoristas (€ - Millones)	2001	%	% Ac.	2002	%	% Ac.	Mayoristas (€ - Millones)	2008	%	% Ac.	2009	%	% Ac.	2010	%	% Ac.
1 Viajes Iberojet	426	19%	19%	580	24%	24%	1 Orizonia Mayorista	1.215	29%	29%	971	29%	29%	1.019	29%	29%
2 Travelplan	244	11%	30%	276	11%	35%	2 Travelplan	778	19%	47%	608	18%	47%	666	19%	48%
3 Soltour	195	9%	39%	215	9%	44%	3 Mundosenior	296	7%	54%	305	9%	56%	356	10%	58%
4 Tiempo Libre	142	6%	45%	138	6%	49%	4 Grupo Jumbo Tours	253	6%	61%	212	6%	63%	229	6%	64%
5 Condor Vacaciones	107	5%	50%	114	5%	54%	5 Soltour	234	6%	66%	177	5%	68%	203	6%	70%
6 Viva Tours	98	4%	54%	110	4%	59%	6 TUI España Turismo	220	5%	71%	204	6%	74%	201	6%	76%
7 Mundosoal	105	5%	59%	108	4%	63%	7 Serbs Tourism	240	6%	77%	150	4%	78%	175	5%	81%
8 Pullmantur	72	3%	62%	91	4%	67%	8 Grupo Juliatours	102	2%	79%	98	3%	81%	98	3%	84%
9 Turavia	88	4%	66%	85	3%	70%	9 Panavisión Tours	73	2%	81%	79	2%	84%	80	2%	86%
10 Grupo Tivoli	80	4%	70%	78	3%	73%	10 Catai Tours	89	2%	83%	65	2%	86%	80	2%	88%
11 Poli-Tours (e)	65	3%	72%	70	3%	76%	11 Pullmantur	90	2%	85%	68	2%	88%	73	2%	90%
12 Ciraitos a Fondo (e)	62	3%	75%	65	3%	79%	12 Politours	87	2%	88%	65	2%	90%	72	2%	92%
13 Grupo Juliatours (e)	75	3%	79%	60	2%	81%	13 Nobel-tours&ndoriente	70	2%	89%	55	2%	91%	47	1%	94%
14 Club de Vacaciones	43	2%	80%	40	2%	83%	14 Iberotours	52	1%	90%	39	1%	92%	34	1%	95%
15 Frantour	24	1%	82%	28	1%	84%	15 Mapa Tours	39	1%	91%	34	1%	93%	30	1%	96%
16 Iberotours	12	1%	82%	15	1%	85%	16 Otras	363	9%	100%	221	7%	100%	158	4%	100%
17 Grupo Ultratur	12	1%	83%	8	0%	85%	Total	4.200	100%		3.350	100%		3.520	100%	
18 Otras	390	17%	100%	365	15%	100%										
Subtotal	2.240	100%		2.445	100%											
Ajustes	225			245												
Total	2.465			2.690												

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011E	TACC 95A-10A	TACC 98A-10A
Mercado mallorista	1.435	1.520	1.640	1.790	1.965	2.260	2.465	2.690	3.050	3.525	3.950	4.300	4.475	4.200	3.350	3.520	3.580 e	6%	6%
% Crec. anual		6%	8%	9%	10%	15%	9%	9%	13%	16%	12%	9%	4%	(6%)	(20%)	5%	2%		

Fuente: elaboración propia a partir de datos DBK, (e) datos estimados. Incluye datos provisionales de 2010.

La adversidad del entorno competitivo en el que han tenido que operar los mayoristas ha provocado la desaparición y concentración de las principales empresas del sector. Así en el año 2001 los principales cinco operadores del sector representaban el 50% de la facturación y en el año 2010 representaban el 70%. Del mismo modo los principales 10 operadores del sector representaban en el año 2001 el 70% de la facturación del sector y en el año 2010 representaban el 88% de la facturación del sector (DBK, 2011).

Por lo que respecta a los volúmenes de facturación el sector de la tour operación en los últimos quince años, debemos destacar que marco un máximo en el año 2007, con una facturación de €4.475 millones (DBK, 2012) y tras dos años de fuertes caídas donde se perdió el 25% de la facturación, situándose en el año 2009 en €3.350 millones, ha conseguido emprender el camino de la recuperación, con un crecimiento del 5% (por debajo de niveles absolutos del año 2004). Para el año 2011, esta tendencia parece confirmarse gracias a la irrupción de factores exógenos tales como las tensiones socio-políticas en la zona del Norte de África (Primavera Árabe), que contribuirán de forma muy positiva a desviar turistas a la zona de Península Ibérica, Baleares y Canarias.

Uno de los factores más destacables en la evolución del sector, ocurrió en el año 2010, con la desaparición de Viajes Marsan, al entrar en concurso de acreedores el Grupo Marsan, presente tanto en la actividad hotelera con Hotetur como en la actividad mayorista (Mundicolor) / minorista (Marsan). Así en el año 2010 se produjo el cierre de más de 960 agencias de viajes, lo que situó la cifra puntos de venta en niveles próximos al año 2002, según datos de Amadeus España (Blanco, Y., 2011).

No obstante, según expertos del sector (Paul de Viliers, Dtor. General de Amadeus España), es previsible que hayamos tocado fondo y que los datos del parque de oficinas se estabilicen y vuelvan a crecer. Especialmente gracias a la aparición de nuevos actores en la escena como es el caso de Nautalia, agencia de viajes de la naviera Pulmantur, que agrupa a un total de 200 oficinas de venta de las cuales 98 se ubican en antiguos locales de Viajes Marsan. Esta situación a supuesto, al cierre de 2010, que el 55,73% del mercado (en términos de puntos de venta minoristas) se concentre en manos de los siete principales operadores del sector y que por el contrario el 25% de las empresas del sector contaban con una única agencia de viajes (Blanco, Y., 2011).

Por último, cabe destacar que la densidad de puntos de venta minorista en España es de 1,4 puntos de venta por cada 10.000 habitantes, cifra que contrasta con otros países de referencia como pueden ser Alemania o Reino Unido con 1,2 y 0,9 puntos de venta por cada 10.000 habitantes respectivamente.

Ventas y reservas a través internet

En lo referente a las ventas y reservas de hoteles a través de internet, debemos destacar que la evolución en los últimos años ha sido muy favorable, aunque todavía queda mucho camino que recorrer. Así en 2002, la tasa de penetración de las ventas de internet sobre el total de la ventas de las cadenas hoteleras representaba el 0,4%; mientras que en el año 2010 se situó en niveles de 9,7% (DBK, 2011³⁸).

Otras fuentes del sector como Jaime Enrique Hugas (socio de Palamon Capital Partners) destacan, que a nivel europeo de los €85.000 millones de ventas que genera el sector hotelero, €14.000 millones se generan mediante reservas on-line, con un crecimiento anual de 14% (Calatraba. E., 2011).

³⁸ Corresponde a la facturación por venta de viajes a cliente final a través de páginas web propias con contenidos específicos para España. Fuente: Informe Especial de DBK “Comercio Electrónico de Viajes” (enero de 2011).

Además, es importante destacar que la venta a través de internet, es más propicia cuanto mayor es la estandarización del producto hotelero, mayor es su funcionalidad y menor es la demanda de atributos diferenciales (precio, condiciones de pago, necesidades de conocer el producto por parte de clientes, etc.), especificaciones y valor añadido existe por parte del cliente final. Como veremos a continuación en el caso de Grupo Barceló, la venta directa en general y la venta por internet en particular suele ser más común en los hoteles o destino urbanos y suele estar más intermediada en los destinos vacacionales. Así, en los hoteles vacacionales españoles y fundamentalmente en los hoteles de Baleares y de Canarias, el peso de la tour operación es muy significativo en la base de los clientes de un hotel vacacional.

Por último, debemos señalar que los procesos de integración también han comenzado tanto (i) entre empresas de ámbito internet, como ha sido el caso de la compra de E-dreams por parte del fondo Permira y su posterior compra y fusión con Opodo, en un consorcio con Go Voyages (*Calatraba. E., 2011*); como (ii) entre empresas de mayorista y minoristas tradicionales que adquieren empresas de venta a través de internet, como fue el caso de la compra de Rumbo por parte de Orizonia (antigua Iberostar – Viajes Iberia) participada por los fondos Vista Capital y Carlyle.

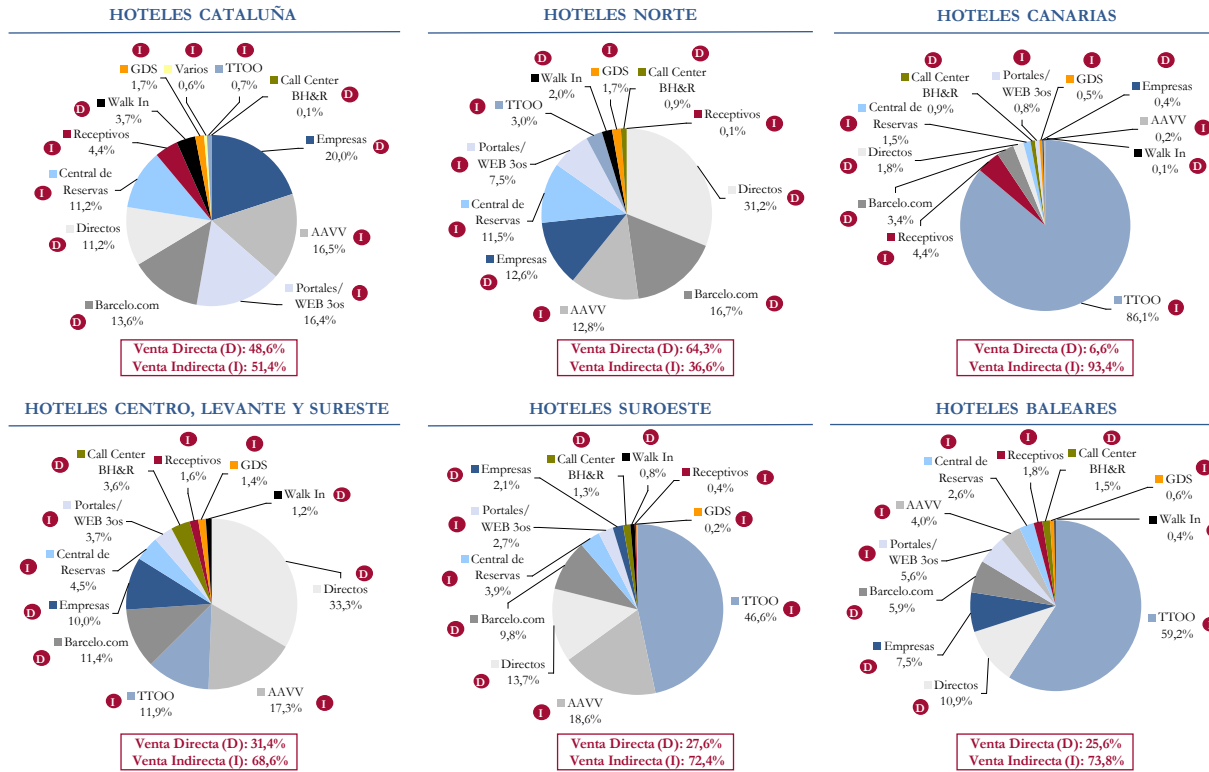
Tal como señala Rafael Gallego Nadal (*Presidente de la Federación Española de Agencias de Viajes*) el sector de viajes y las posibilidades que ofrece internet no resultan un problema para las agencias de viajes tradicionales, ya que (i) no es un problema que las agencias de viajes tradicionales tengan que adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías en la venta de productos turísticos, (ii) existe un mercado lo suficientemente amplio como para que convivan ambas formas de negocio y (iii) las agencias tradicionales se han adaptado a la situación y han sacado sus negocios en internet e incluso han comprado otras empresas.

Además, Rafael Gallego Nadal se atreve a señalar que (i) en un plazo de cinco años habrán desaparecido más agencias de viajes on-line que puntos de venta en la calle, (ii) en la actualidad se abren en España más agencias tradicionales que agencias por internet, incluso hay alguna agencia on-line que ha abierto oficina en la calle, (iii) la mayoría de agencias on-line independientes en cuestión de dos o tres años pertenecerán a algún grupo de agencias (*Borrajo, J., 2011*).

Caso Práctico - Barceló

A modo de ejemplo detallamos la tipología de clientela de Grupo Barceló sus principales destinos en España durante el año 2009 (Grupo Barceló, 2010):

PRINCIPALES CANALES DE VENTA EN LOS DESTINOS ESPAÑOLES DE GRUPO BARCELÓ 2009



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Grupo Barceló, correspondientes a datos de hoteles de España / cuota de ingresos por habitaciones correspondientes al periodo enero - octubre 2009

En este sentido el mercado urbano es mucho menos dependiente de la clientela procedente de los grandes TT.OO. internacionales y tiene mucho peso en su clientela tanto (i) el cliente corporativo, principalmente cliente nacional, (ii) como el cliente de turismo urbano de fin de semana que a menudo realiza sus reservas de forma directa sin necesidad de acudir a los grandes tour operadores.

Como comentaremos en otros puntos de este trabajo, el auge de las aerolíneas de bajo coste, ha contribuido de forma decisiva a desarrollar el fenómeno de turismo urbano de fin de semana (“city breaks”). Además, otro elemento que ha contribuido de forma muy positiva en el desarrollo del segmento urbano durante el periodo 2000-2007 y que se ha visto frenado bruscamente como consecuencia de la crisis financiera y económica global, ha sido el auge de los viajes corporativos de incentivos también conocido como segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos). Segmento que tiene su principal fuente de clientes en las empresas españolas y que lógicamente con la adversa situación actual, ha provocado que sea un de las primeras partidas en las que las empresas decidan ahorrar.

Por otro lado, como se ha comentado anteriormente, el segmento vacacional y principalmente en las islas (Baleares y Canarias), es muy dependiente de las tour operación y del paquete/precio que se oferta. En general, si se puede llegar al destino conduciendo (Península) la dependencia del tour operador y de la agencia de viajes (venta indirecta) disminuye en beneficio de la venta directa, mientras que si hay que tomar un avión o un barco para llegar al destino la dependencia de la tour operación y de la agencia de viajes aumentará (venta indirecta).

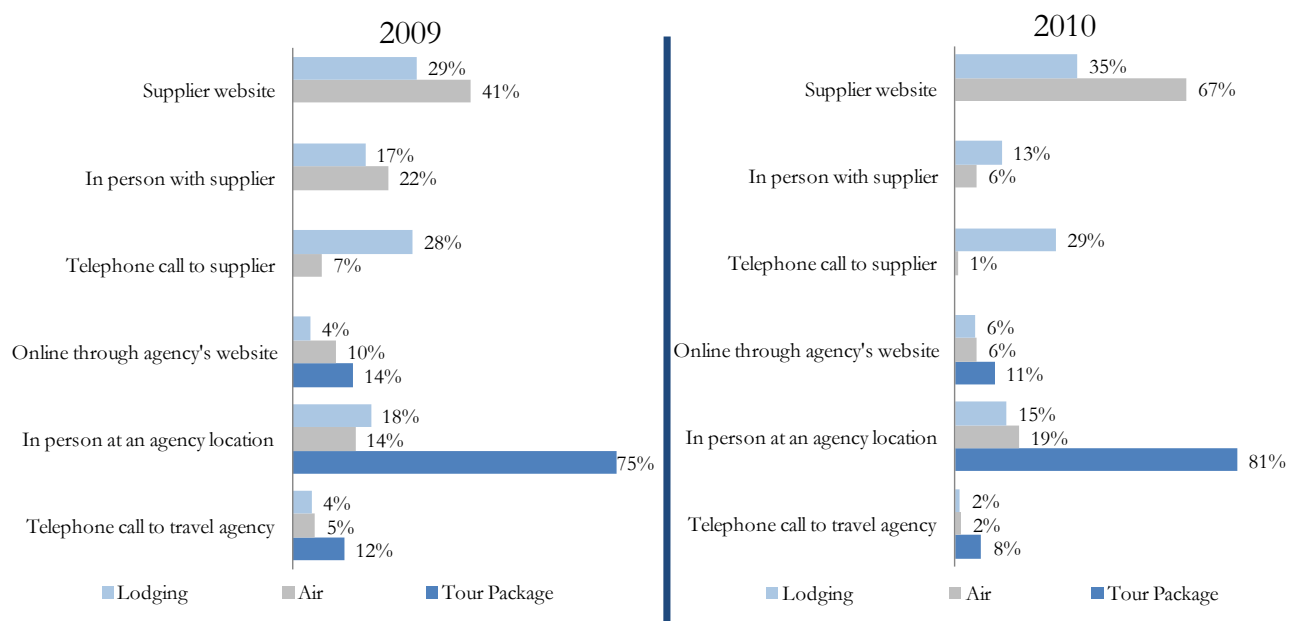
Por tanto, vemos que la venta directa, es más propicia cuanto mayor es la estandarización del producto hotelero, mayor es su funcionalidad y menor es la demanda de atributos diferenciales (precio, condiciones de pago, necesidades de conocer el producto por parte de clientes, etc.), especificaciones y valor añadido existe por parte del cliente final.

5.5. Conclusiones y propuestas

Después de haber analizado los distintos medios y canales de distribución de productos turísticos podemos concluir que cada producto turístico tiene su público objetivo y que dicho público objetivo habitualmente tiene sus hábitos de consumo.

Así, en un estudio realizado entre el público general español por las empresas PhoCusWright Inc. y Lookinside Travel muestra claramente el uso de internet para consumo de productos turísticos tiene su máximo exponente en productos de aerolíneas (billetes de avión), tiene un nivel de desarrollo intermedio entre productos hoteleros y tiene un nivel de desarrollo muy bajo en productos de paquetes vacacionales, en los que el público sigue buscando un interlocutor que le aporte valor añadido (experiencia y explicaciones), le asesore y le oriente en la compra de su paquete de vacaciones (PhoCusWright Inc. y Lookinside Travel, 2011).

RESULTADO DE LA ENCUESTA DE LOS PRINCIPALES CANALES UTILIZADOS POR EL PÚBLICO GENERAL ESPAÑOL PARA REALIZAR RESERVAS DE AVIONES, HOTELES Y PAQUETES VACACIONALES (2009-2010)



Fuente: elaborado por Lookinside Travel – Spanish Traveler Survey, 2010 (PhoCusWright Inc. y Lookinside Travel, 2011).

Por tanto, cuanto mayor sea la necesidad de recibir valor añadido en la compra de un producto turístico mayor demandada de intermediarios (medios o canales de distribución) será precisa y viceversa. Es importante destacar que cuando hablamos del valor añadido de los intermediarios, existen numerosas connotaciones tales como (acceso y búsqueda a un amplio inventario de precios y productos turísticos, asesoramiento sobre los mismos, permitir combinar distintos productos, soporte en viajes o situaciones extraordinarias (ej.

volcán Islandés), tecnología y servicios SAP relativos a gestión de liquidación de clientes corporativos y proveedores, etc.) – (Blanco, Y., 2011).

Así vemos como progresivamente los distintos agentes involucrados en el negocio turístico (proveedores de servicios turísticos, canales y medios de distribución) se han integrado progresivamente en la era de internet y de las nuevas tecnologías. No obstante, esta integración se ha realizado mejor y más rápido en unos sectores (aviación comercial) y peor en otros (hoteles y tour operación).

Además, es evidente que la entrada de las nuevas tecnologías de la información y el desarrollo de internet y de los nuevos hábitos de comunicación y relación, genera nuevas oportunidades de negocio en todos los ámbitos de la actividad y más concretamente propicia la aparición de nuevos intermediarios a lo largo de los distintos canales y medios de distribución de productos turísticos.

Es importante señalar que en contra del tópico de calificar a internet como un canal o incluso medio de distribución, internet es una herramienta de trabajo al servicio de los distintos canales, medios e intermediarios involucrados en la distribución turística, al igual que lo es el teléfono o el fax.

Por tanto, vemos que con independencia de los avances tecnológicos los canales de distribución turística han sido, son y serán fundamentalmente tres: canal mayorista, canal minorista y canal directo. Bien es cierto que los avances tecnológicos han introducido nuevas soluciones tecnológicas que permiten introducir eficiencias y eficacias en la operativa de los distintos agentes implicados además de propiciar la aparición de nuevos intermediarios que operan a través de los distintos canales y medios existentes.

En este contexto, nos planteamos ¿Cuáles son las principales líneas de actuación que deben seguir los empresarios del sector hotelero? En concreto hemos identificado las siguientes cinco propuestas:

1. **Abrazar la totalidad de canales y medios de distribución hoteleros.** Para los hoteleros todos los canales y medios de comunicación suman y por tanto el objetivo no debe ser otro que tratar de incrementar la penetración en todos los canales sin excepción alguna. Bien es cierto que hay canales más rentables y seguros que otros, y que será deseable potenciarlos en mayor medida, pero lo cierto es que todos canales y medios de distribución suman.

En este sentido es interesante apuntar tres ideas que ya hemos mencionado anteriormente: (i) los canales mayoristas y minorista tradicionales seguirán existiendo. La aparición de la herramienta de internet es complementaria y no

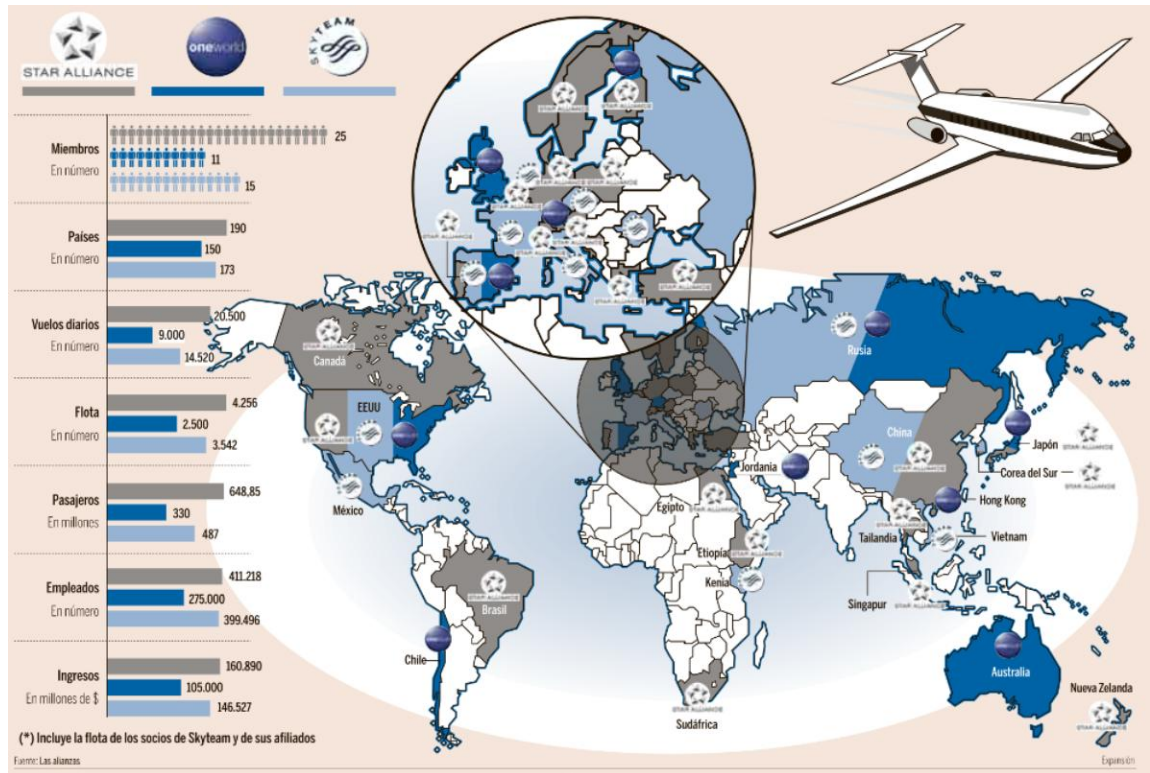
excluyente; (ii) los nuevos intermediarios del sector, están teniendo una gran incidencia y están dinamizando (meta buscadores y redes sociales) las prácticas comerciales y de gestión de los hoteleros. “renovarse o morir”; y (iii) no obstante nadie recomienda o prescribe un hotel si no cobra del hotel, es decir que todavía están por demostrar la viabilidad económica de algunos intermediarios de nueva generación (ej. redes sociales, etc.). No es descartable que en el futuro al igual que ocurrió en la era de internet muchos de los nuevos intermediarios acaben siendo consolidados o desaparezcan (ej. Rumbo, Opodo, etc.)

2. **Adquisición de la dimensión y masa crítica necesaria para combatir la desunión existente frente a los sistemas de distribución y comercialización de reservas de hoteles. Consiguiendo mejores condiciones económicas y comerciales frente a canales, medios, plataformas de publicidad, soluciones tecnológicas y portales de internet:**

Para la consecución de tal fin proponemos las siguientes actuaciones: (i) procesos de consolidación (Integración Horizontal) en el sector hotelero (fusiones y compras de cadenas y gestoras, etc.) (*Soler Domingo, A., 2004*); (ii) incorporar al sector hotelero prácticas vigentes en el mundo de la aviación comercial al objeto de conseguir una mejor organización y mayor notoriedad, que le permita mejorar su capacidad de venta y distribución. Creación de alianzas estratégicas comerciales, similares a las desarrolladas por las aerolíneas comerciales (ej. similar a Oneworld, Star Alliance), para combatir la desunión existente frente a los distintos sistemas de comercialización y distribución de hoteles, sin rechazar ninguno de los canales y medios de distribución hotelera existentes.

El desarrollo de alianzas estratégicas comerciales de grupos hoteleros permitirá que los grupos hoteleros miembros de la alianza (i) actúen bajo una misma marca; (ii) compartan una única tarjeta de fidelización; y (iii) unifiquen sus procesos de comercialización y distribución. Con las alianzas internacionales de grupos hoteleros se conseguirán mejores condiciones económicas y comerciales, frente a los distintos canales, sistemas de comercialización, plataformas, soluciones tecnológicas y portales, etc. Además, con única tarjeta de fidelización se podrá conseguir un mejor acceso y conocimiento del cliente final.

MAPA DE LAS ALIANZAS COMERCIALES DE COMPAÑÍAS AÉREAS EN EL MUNDO



Fuente: diario Expansión (Blanco, Y., 2012).

3. Aplicar a la industria hotelera prácticas operativas vigentes en la industria de la aviación comercial.

Por ejemplo, la creación de un “BSP” de Hoteles (sistema de liquidación de cobros, pagos y comisiones), promovido conjuntamente por IATA y las principales cadenas hoteleras mundiales, siguiendo un esquema similar al vigente en el sector de las aerolíneas. Con el BSP de Hoteles, se conseguiría minimizar las necesidades de capital circulante del sector y maximizar la seguridad y control de las operaciones con todo tipo de canales e intermediarios (actuando siempre bajo el paraguas de IATA).

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo, (en inglés "International Air Transport Association" o IATA). Se fundó en La Habana, Cuba, en abril de 1945. Es el instrumento para la cooperación entre aerolíneas, promoviendo la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo en beneficio de los consumidores de todo el mundo. IATA representa 230 aerolíneas que se traducen en el 93% del tráfico aéreo internacional. (IATA, 2011).

IATA provee de una amplia gama de servicios y programas a las aerolíneas miembros, a los distintos agentes involucrados en comunidad del mundo de la aviación y por extensión al gran público viajero. El amplísimo elenco de actividades desarrolladas por IATA incluye entre otros: servicios de navegación aérea, servicios aeroportuarios, actividades de cargo, operativa de aviones y de aerolíneas, etc. (IATA, 2011).

IATA establece los estándares en muchas áreas del negocio de la aviación, desde el “ticketing” hasta los equipajes, permitiendo a los pasajeros viajar entre dos puntos del planeta usando dos o más aerolíneas. Además, IATA lidera un importante número de iniciativas en la industria de la aviación relativas a prevención de riesgos, seguridad, medioambiente y calidad en los viajes en avión. IATA también facilita la compra de billetes, garantizando que más 70.000 agentes de viaje a nivel mundial alcancen los niveles de servicio y dependencia que las aerolíneas y sus clientes esperan. El llamado “Billing and Settlement Plan” o BSP de I.A.T.A es la correa de transmisión de los flujos financieros de la industria a través de la cual circulan anualmente más de 270.000 millones de dólares generados por las agencias de viajes en concepto de reservas de billetes de aviones (IATA, 2011).

EL BSP de I.A.T.A, está diseñado para facilitar y simplificar la venta, notificación y remisión de los procedimientos de los agentes de venta de billetes acreditados por IATA. Además, permite mejorar el control financiero y la gestión de flujo de caja del BSP de las líneas aéreas. Este sistema tiene un reconocimiento mundial. Al cierre de 2009, había 86 BSP cubriendo más de 160 países que sirven alrededor de 400 aerolíneas (IATA, 2011).

Los agentes que participan en el BSP son fundamentalmente las aerolíneas, los agentes acreditados de IATA y agentes generales de ventas y agentes de handling aeroportuario.

Los beneficios que aporta el BSP son fundamentalmente tres: simplicidad operativa, ahorro de costes y tiempos y mejora del control.

Simplicidad de operativa: (i) los agentes emiten un informe de ventas y remiten una cantidad a un punto central. Las ventas de los agentes se comunican por vía electrónica; (ii) las aerolíneas reciben una liquidación que cubre todos los agentes, (iii) IATA simplifica y reduce el trabajo a través del uso de billetes electrónicos emitidos en nombre de todas las compañías aéreas del BSP.

Ahorro de costes y tiempos: (i) menos recursos necesarios para la facturación y cobro; (ii) distribución electrónica de los informes de facturación y

generación de notas de débito / crédito (ADM / ACM) a través del “BSPlink”.

Mejora del control: (i) mejora del control financiero gracias a la centralización y a la agrupación; (ii) flujo consolidado de documentos, lo que permite acelerar los controles de calidad, y (iii) control de procesos en general desarrollado por un organismo neutral.

Por tanto, desde la órbita financiera el BSP permite optimizar las necesidades de capital circulante de las aerolíneas, mientras que desde el ámbito de la seguridad en los cobros y pagos el BSP resulta fundamental, ya que a la menor irregularidad que se cometa, por una aerolínea o por una agente de viaje, IATA expulsa del BSP a cualquiera de las partes implicadas (ej. Air Madrid, Viajes Marsan, etc.).

En conclusión, si la industria hotelera conjuntamente con IATA, fuese capaz de adoptar este sistema para las ventas que se realizan desde las agencias de viajes (tradicionales y on-line), conseguiría una mejora importante que le permitiría: (i) potenciar mucho más el canal minorista; (ii) optimizar la gestión financiera de las empresas hotelera, minimizando sus necesidades de capital circulante gracias a un calendario reducido (ej. semanal / quincenal) y estable de cobros y pagos; (iii) alcanzar mejoras en materia de operaciones, seguridad y control, al tener externalizado, automatizado y centralizado todo el sistema de cobros y pagos.

Por último, mencionar que esta iniciativa que principalmente se puede centrar en las agencias de viajes, tradicionales u on-line, también podría considerarse su expansión a otros intermediarios (canales y medios) distintos de las agencias de viajes. Además, para lograr una mayor difusión del BSP de Hoteles, sería muy recomendable el desarrollo de alianzas estratégicas comerciales de grupos hoteleros, como se ha explicado en el punto anterior.

4. **Maximizar la utilidad de internet y de las tecnologías de la información como fuente de mejora en eficiencias y eficacias: de distribución, de comercialización, de percepción de calidad, de comunicación con tus clientes, de fidelización, etc.**

Dentro del universo de posibles mejoras podemos destacar: (i) facilitar la venta directa a través de las páginas webs; (ii) mejorar el acceso al cliente final y a los proveedores, (iii) fidelizar a los clientes (iv) diversificar los canales de comercialización y venta (ej. meta buscadores, redes sociales) (*Talón Ballesterro, (Prof.) P. y otros, 2008*); (v) mejorar la capacidad de adaptación, continua y cambiante, al conjunto de experiencias demandas por los clientes (ej. Iberostar

ha lanzado una nueva iniciativa mediante la cual permite a sus huéspedes elegir la habitación en la que se van a hospedar antes de llegar al hotel. Un concepto similar al “auto-checking” de los aviones (*Blanco, Y., 2011*); y (vi) mejorar la capacidad de reacción ante acontecimiento puntuales que provocan alteraciones en la demanda (ej. aprovechar la debilidad de nuestros destinos competidores (ej. Primavera Árabe) para posicionarnos como un destino refugio, de repetición, que se diferencia por calidad en lugar de por precio).

5. Maximizar la utilidad de las redes sociales

Los viajeros se han convertido en expertos gracias al desarrollo de internet y más concretamente de las redes sociales (*L., M., 2011*). La irrupción de las redes sociales abre un amplio número de líneas de actuación que aún está pendientes de ser explotados por parte de los empresarios hoteleros.

Las redes sociales son una herramienta comercial y de fidelización, con capacidad para generar información que ayude a mejorar la calidad del producto (especializándolo y diferenciándolo).

Las redes sociales contribuyen a profesionalizar y mejorar los servicios, al permitir establecer una comunicación instantánea y directa con el usuario de la red social, fomentando las relaciones de mayor fidelidad y duración entre el hotelero y cliente. (*Álvarez, L.A., 2011*). Así los hoteleros deben estar en continua comunicación con el cliente en las redes sociales (*Blanco, Y., 2011*)

Además, tal y como señala Gabriel Escarrer (Vicepresidente de Meliá Hotels International), las redes sociales son es un herramienta para medir la diferenciación con los competidores y para poder reaccionar (*Blanco, Y., 2011*). Las redes sociales, a pesar de permitir darse a conocer a los clientes, van a dificultar los procesos de fidelización por la enorme cantidad de alternativas existentes. Para fidelizar será fundamental que la calidad, la diferenciación, la especialización y valor añadido se demuestren a lo largo de toda la cadena de valor de un hotel. Constituye una clara línea de investigación, entender ¿cómo las empresas de servicios turísticos y más concretamente los grupos hoteleros pueden optimizar el uso de las redes sociales tanto para labores comerciales y de ventas, como para mejoras las prestaciones de servicios y la comunicación con los consumidores finales?

Fruto de la relevancia que están adquiriendo las redes sociales en el mundo de los servicios, se ha producido una inflación galopante en los precios de la publicidad en las principales redes sociales. Así, en el año 2011, las estimaciones de aumento del gasto de las empresas en publicidad en Facebook se situaba en un +80%, según Jonathan Beeston, director de Marketing Global de la empresa Efficient Frontier. (*Bradshaw, T., 2011*).

Por último, otra línea importante de investigación debe ser la optimización de las posibilidades que ofrecen los meta intermediarios combinado con las posibilidades y el acceso al cliente final que ofrecen las redes sociales.

Podemos concluir que los grandes retos que en materia de distribución han de afrontar los hoteleros canalizan en cuatro grandes líneas de actuación: (i) abrazar la totalidad de canales y medios de distribución hoteleros; (ii) adquisición de la dimensión y masa crítica necesaria para combatir la desunión existente frente a los sistemas de distribución comercialización de reservas de hoteles; (iii) aplicar a la industria hotelera prácticas operativas vigentes en la industria de la aviación comercial y (iv) explotar las capacidades que nos brinda internet y fundamentalmente las nuevas redes sociales.

6. TENDENCIAS DEL SECTOR

En este capítulo tratamos de exponer cuales son las principales tendencias que observamos en la industria turístico hotelera española y entre los operadores hoteleros presentes en el mercado español. En este sentido realizaremos una clasificación de las diferentes tendencias observadas, agrupando en tres aspectos: (i) aspectos sectoriales; (ii) aspectos estratégicos de los grupos hoteleros; y (iii) aspectos operativos y de gestión de los grupos hoteleros. Con base en las exposición de las mismas trataremos de poner de manifiesto cuales son las principales tendencias que pensamos inciden de forma positiva y negativa en los objetivos y retos que debe perseguir nuestra industria turístico – hotelera (*ver capítulo 11*).

6.1. Aspectos sectoriales

- (i) **Concienciación de la necesidad de mejora en materia de coordinación interministerial y entre las distintas AA.PP.** La iniciativa pública tanto a escala nacional, autonómica o regional y la coordinación entre todas ellas es un elemento fundamental en el turismo receptivo español (*DBK, 2005*);
- (ii) **Concienciación creciente de la necesidad de liderazgo de las Administración Central y de la necesidad de aumentar la colaboración público-privada en materia turística-hotelera.** Intensificar la colaboración público-privada resulta fundamental para afrontar los retos del sector turístico español. En el pasado hemos asistido a distintos planes de estímulo planes de estímulo y colaboración público-privada que no han tenido mucho éxito (ej. “Plan Horizonte 2020”, “Plan Renove” del último gobierno socialista, Líneas ICO FuturE 2009, 2010 y 2011, etc.). El actual gobierno quiere impulsar un Nuevo Plan Integral de Turismo, que valore el sector como prioritario, mejore su fiscalidad y desarrolle políticas transversales entre todos los Ministerios implicados en el sector (*Rajoy Brey, M., 2011*). Para alcanzar este objetivo, el actual gobierno proyecta la creación de una comisión interministerial a partir de la cual impulsar la principales medidas a adoptar, (*Navas, N., 2012*) y (*Rajoy Brey, M., 2012*):
 1. *fomento de la innovación;*
 2. *apoyo financiero a emprendedores y empresas más jóvenes del sector.* El Gobierno dará financiación barata a emprendedores y pymes turísticas, mediante líneas ICO, si bien parece que el importe que está dispuesto a facilitar dista mucho de los €2.500 millones solicitados por CEHAT (*González, Y., 2012*);
 3. *prestar especial atención a la renovación de los destinos maduros;*
 4. *impulsar la diferenciación de nuevos destinos;*
 5. *mejorar de la estacionalidad de la ocupación en las infraestructuras turísticas;*

6. *simplificación de las normas turísticas y normativas para emprendedores*. Así, la Ley de Emprendedores permitirá crear una sociedad en sólo 24 horas, con una declaración jurada y una tarjeta de crédito;
 7. *vigilancia de las políticas comunitarias con impacto en el sector (ej. el ámbito fiscal)*. Por ejemplo, el Gobierno quiere que las pequeñas y medianas empresas acreedoras del sector público no paguen el IVA hasta que no cobren las facturas pendientes con la Administración. Además, quiere extender las ventajas fiscales a la financiación de las pymes que tributan en el Impuesto de la Renta. Mecanismos como los “Business Angels” cuentan ahora con deducciones en Sociedades, pero no en el IRPF. No obstante, también hay que destacar que la promesa electoral de aplicar un IVA súper reducido para el sector (4%) ha sido finalmente descartada e incluso se ha incrementado del 8% al 10%, en el año 2012.
 8. *promoción de empresas turísticas en el exterior*. El Gobierno quiere impulsar rebajas fiscales para el fomento de la internacionalización de las compañías.
 9. *mejora de la proyección del sector, promoviendo la imagen de España y de su marca en el exterior a través de oficinas de Turismo*. El actual gobierno quiere potenciar e unificar la imagen de España y del conjunto de sus destinos turísticos, como verdaderos destinos de calidad. Siendo prioritario mejorar y modernizar la red de Oficinas de Turismo de España en el exterior. (Rajoy Brey, M., 2011)
 10. *la posible privatización de Paradores de Turismo y el apoyo de nuevas iniciativas de inversión extranjera* (ej. proyecto del inversor estadounidense Sheldon Adelson, propietario de la empresa Las Vegas Sands, quiere instalar en Eurovegas en España, lo que podría suponer un aumento del gasto turístico de 26.00 millones de euros para los próximos quince años, si bien no está claro que sea el tipo de turismo que este país quiere y necesita).
- (iii) **Solidez y resistencia de la demanda turística española**. El turismo vuelve a ganar peso en el PIB (10,2% del total en 2011) después de una década de caídas sostenidas (Porrás, C., 2011). El turismo español recupera fuerzas poco a poco, el año pasado consiguió crear 10.000 empleos e ingresó 52.000 millones de euros (González, Y., 2012). A pesar de la crisis económica queda de manifiesto que existe una tendencia creciente y sostenida a largo plazo de la demanda del producto turismo;
- (iv) **Comportamiento cíclico del sector**. El sector hotelero tradicionalmente ha mostrado un comportamiento cíclico y su evolución está muy condicionada por la evolución de los ciclos económicos. (Ainley, J.R., 2009). Después de haberse situado en los niveles más bajos de los últimos 20 años (2009 y 2010) en términos de variación del ingreso por habitación disponible (RevPAR),

parece haberse iniciado la senda de la recuperación, experimentándose crecimientos importantes en volumen que no en precio. Sin embargo, esta tendencia de recuperación parece que no será sostenible en el medio plazo dado que las previsiones macroeconómicas elaboradas por el FMI (enero 2012) y el Banco de España (enero 2012), muestran que la economía de España y de sus principales países emisores comienza nuevamente a dar síntomas de enfriamiento (Lamet J. y Rivero C., 2012). Por tanto, al igual que la evolución de la economía española que está experimentando una recuperación en forma de “W”, parece que una evolución similar tendrá el sector turístico – hotelero en nuestro país. La evolución de los múltiplos de cotización de los principales grupos hoteleros americanos y europeos hasta los primeros meses de 2012 describe también este movimiento en forma de “W”;

- (v) **Resistencia del segmento vacacional en comparación con el urbano.** Con la llegada de la actual crisis el segmento vacacional español ha mostrado un comportamiento más resistente que el segmento urbano. El segmento vacacional es más dependiente de la economía de sus principales países emisores (Alemania, Reino Unido, etc.), además recientemente se ha visto ayudado por las tensiones geopolíticas del Mediterráneo Oriental y Norte de África (Primavera Árabe), que le han permitido experimentar importantes crecimientos en volumen. Esta situación contrasta con la evolución del segmento urbano, que se encuentra más deprimido al ser más dependiente de la economía doméstica y de la actividad empresarial nacional;
- (vi) **Consolidación del segmento urbano en grandes capitales europeas.** El desarrollo del turismo de fin de semana, también conocido como “city breaks” se ha consolidado durante los últimos años. Las aerolíneas de bajo coste está contribuyendo a potenciar esta forma de turismo (DBK, 2011);
- (vii) **Incipiente tendencia a abrir hoteles en zonas rurales** (DBK, 2004 y 2005). Si bien es cierto, que su asignatura pendiente es conseguir una mayor concentración y una mejor organización comercial y operativa para este segmento;
- (viii) **Intrusismo en el sector hotelero.** Durante los años del boom inmobiliario y del exceso de liquidez en los mercados financieros, se ha producido la entrada de inversores ajenos al sector: grupos inmobiliarios, constructores, empresas de capital riesgo, etc. (DBK, 2007);
- (ix) **Excesivo crecimiento de oferta hotelera, sobretudo en el segmento urbano, y oferta poco estructura y organizada en los destinos del interior.** Aumento significativo de la capacidad hotelera en las principales ciudades españolas, ayudado por la organización de eventos de repercusión mundial (ej. Copa América – Valencia, Feria Mundial del Turismo de Golf – Gran Canaria, Expo-08 – Zaragoza, juegos del Mediterráneo – Almería, Fórum Universal de las Culturas – Barcelona, etc.) y por la promoción de centros de

interés cultural-ocio con repercusión mundial (ej. museo Guggenheim - Bilbao, palacio Kursaal - San Sebastián, palacio de las artes de Valencia, etc.) (DBK, 2004 y 2005)

- (x) **Deterioro de precios y rentabilidades operativas.** El exceso de crecimiento de la oferta unido la debilidad del entorno macroeconómico ha obligado a que los empresarios del sector realicen importantes esfuerzos tanto en materia de lanzamiento de ofertas y descuentos, como en materia de potenciación de clubs de fidelización (DBK, 2010) con el fin de mantener o mejorar los niveles de ocupación. La consecuencia de esta situación ha sido la progresiva pérdida de posicionamiento del producto turístico-hoteler español y el trasvase de clientes desde categorías inferiores hacia hoteles de mayor categoría con menores precios;
- (xi) **Baile de activos inmobiliarios-hoteleros, que tal vez pueda servir para incrementar los procesos de consolidación que necesita el sector hotelero español.** Esta situación es fruto de la necesidad de obtener liquidez con la que hacer frente a las obligaciones financieras de los grupos hoteleros. Con la llegada de la actual crisis, estas necesidades se han agudizado;
- (xii) **Previsible baile de participaciones accionariales en los principales grupos hoteleros del sector, que tal vez pueda servir para incrementar los procesos de consolidación que necesita el sector hotelero español.** Al calor de la actual reforma del sistema financiero que exigirá nuevas necesidades de capital en los balances de las entidades financieras, y que previsiblemente tratarán de cubrir con las ventas de sus participaciones industriales. Podemos destacar la presencia de entidades financieras en grupos hoteleros relevantes (ej. CAM-Sabadell es accionista minoritario de Meliá y Bankia es accionista de NH);
- (xiii) **Necesidades de desarrollo de nuevas iniciativas empresariales para fomentar el aumento de la inversión en I+D+I y medidas de mejora de las calidad, competitividad y eficiencia en el sector (DBK, 2008).** Podemos destacar actuaciones de cómo la Creación del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), 2004, asociación privada sin ánimo de lucro encaminada a ser un Centro de Innovación y Tecnología (según Real Decreto de 1996) cuyo principal objetivo es mejorar la competitividad, eficiencia y la calidad de todo el sector hotelero. Este proyecto parte de la voluntad de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), para dar respuestas prácticas y eficaces a las necesidades de sus empresas (*Instituto Tecnológico Hotelero, 2009*);
- (xiv) **Polarización de la oferta hotelera, como medida de especialización y diferenciación de la oferta y principalmente en el segmento urbano.** Expansión de los segmentos de hoteles de gama alta y de lujo (4 y 5 estrellas) y de bajo coste (DBK, 2009). La creciente polarización que está experimentando la población española (*Ledo, A. y Cuntín, P. L., 2010*), es decir, que en la

población española cada vez tenemos más ricos, más pobres y menos clase media, podría exigir replantear la oferta hotelera y obligar a polarizar la misma hacia los segmentos alto y bajo de mercado. Bien es cierto, que con los actuales bajos niveles de precio no parece tener mucho sentido potenciar el concepto “low cost”;

- (xv) **Lenta evolución desde procesos de integración vertical hacia Procesos de Integración Horizontal y hacia el asociacionismo de cadenas y hoteles independientes.** Durante la década de los años noventa y dos mil, se produjeron numerosos procesos de concentración entre grupo hoteleros con tour operadores y agencias de viaje (DBK, 2004). La racionalidad de los procesos de integración vertical radicaba el hecho de conseguir llenar los hoteles y cubrir costes recibiendo los tour operadores como contrapartida, accesos a elevados volúmenes de camas a buenos precios. La consecuencia de los procesos de integración vertical ha supuesto una clara apuesta del sector por el crecimiento en volumen (turismo de masas y bajos precios) y en ingresos absolutos en detrimento de un enfoque de rentabilidad y precios superiores, con servicios más exclusivos, diferenciados, de mayor calidad, orientados y especializados hacia clientes con capacidad para realizar un mayor gasto en destino. Esta situación ha supuesto que en el periodo 1995-2010 la evolución del número de turistas haya crecido desde 39 millones de turistas en 1995 a hasta casi 59 millones de turistas en 2007. A pesar del elevado número de operaciones y procesos de integración vertical que han tenido lugar en el sector, pensamos que en el futuro este tipo de operaciones cada vez contarán con un menor atractivo o racionalidad para la industria hotelera nacional.

España, tras varias décadas de crecimiento, se ha posicionado como una potencia mundial en materia de turismo, con una base consolidada y recurrente entre 50 - 60 millones de turistas anuales, siendo considerado no sólo como un destino de repetición y sino también como un destino refugio en épocas de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales, como los que se iniciaron a finales del año 2010 en los países del Mediterráneo Oriental y Norte de África (Túnez, Egipto, Marruecos o Libia) o como las pasadas guerras de los Balcanes y del Golfo Pérsico en la década de los noventa y en la última década (Molina, C., 2011).

Así, después de haber conseguido la consolidación del los destinos y de sus productos hoteleros, llegar el momento de reposicionar el producto, con un enfoque orientado a la calidad, la especialización, diferenciación y a la creación de riqueza, empleo y rentabilidad. Ha llegado el momento en el que los operadores hoteleros nacionales no deben seguir compitiendo y diferenciándose en precio sino en calidad, porque de lo contrario el

posicionamiento de sus destinos y productos puede seguir deteriorándose de forma irreversible. Por tanto, es preciso que los principales grupos hoteleros españoles traten de enfocarse en la especialización de su producto y de sus clientes, realizando una discriminación positiva de su base de clientes, cuya consecuencia última deberá ser la mejora de la calidad del producto, su reposicionamiento y la mejora de las condiciones de precios. Si se consiguen desarrollar estos objetivos se conseguirá una mejora de su rentabilidad y una mayor creación de riqueza y empleo.

Resulta fundamental que se produzca una evolución desde Procesos de Integración Vertical a Procesos de Integración Horizontal, al objeto de conseguir grupos hoteleros con la suficiente dimensión económica e independencia frente a grupos de tour operación y agencia de viajes. Los tour operadores tienen intereses geográficos y modelos de negocio diferentes (modelo de turismo de masas con márgenes muy estrechos) y cambiantes en el tiempo (ej. pueden pasar de vender Norte de África a vender Baleares y Canarias de una temporada a otra), que además impiden al hotelero tener un acceso directo al cliente final. De esta forma se podrá conseguir (i) reposicionar el producto hotelero hacia los segmentos de mayor calidad y mayores precios; (ii) dirigir y especializar el producto hacia un público con un mayor poder adquisitivo; y (iii) realizar una selección positiva de la base de turistas-clientes existentes hacia los segmentos más exclusivos y especializados de mercado.

Los Procesos de Integración Horizontal van a permitir crear grupos más sólidos con mejor implantación y poder negociador frente a proveedores y clientes. Además, es necesario que se invierta la tendencia de los últimos quince años, y que los grupos hoteleros españoles vuelvan a realizar una apuesta decidida por el mercado nacional (*Robledo, V., 2007*) y que definitivamente apuesten por crear grupos con suficiente relevancia en el mercado doméstico.

Bien es cierto, que por el momento no se vislumbran movimientos en este sentido por parte de los principales operadores del sector, que lejos de apostar por el destino español cada vez tienen una menor cuota de mercado y exposición. A modo de ejemplo, para el año 2012, el 92% de los proyectos de crecimiento del líder hotelero español Sol Meliá se encuentran fuera de España (*Blanco, Y., 2012*).

Por último, si la iniciativa no viene del lado de los industriales nacionales, es muy posible que finalmente los grandes grupos internacionales terminen por consolidar su presencia en mercado español (*Blanco, Y., 2011*) tal y como estamos empezando a ver con algunas operaciones AC Hoteles y Marriott (Catalán, A., 2011) o Wyndham y Tryp. Dada la mayor atomización del

segmento vacacional en comparación con el segmento urbano, y las malas experiencias de los grandes operadores internacionales en el segmento vacacional español, es posible que la entrada de los grandes grupos internacionales se produzca antes en el segmento urbano que en el vacacional, que además cuenta con un producto más estandarizado, profesional y replicable en comparación con el segmento vacacional;

- (xvi) **El fenómeno de las aerolíneas de bajo coste y las subvenciones asociadas a esta actividad, han provocado importantes distorsiones y alteraciones de la competencia entre las infraestructuras aeroportuarias, en las aerolíneas tradicionales, en las compañías chárter, en el negocio de la tour operación y en la actividad hotelera.**

El fenómeno de las aerolíneas de bajo coste tiene diversas consideraciones e implicaciones, que no permiten establecer de forma evidente que su desarrollo cree riqueza y prosperidad para el sector turístico en general y para el sector hotelero e industrias relacionadas en particular. Además, tampoco es evidente que los clientes de aerolíneas de bajo coste sea el tipo de turista que necesita nuestro país.

Es cierto, que el desarrollo de las aerolíneas de bajo coste ha permitido crear nuevas rutas a distintos puntos de España, con el consiguiente impacto positivo en la ocupación y en el número de personas alojadas en los establecimientos (DBK, 2006). Un ejemplo muy claro ha sido auge del turismo urbano de fin de semana (“citi breaks”), consiguiendo una mayor afluencia de turistas a las principales ciudades de nuestro país (Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao y Valencia). También es cierto, según los destinos, que ha contribuido a promover la desintermediación del sector y el fomento de la venta directa por parte de los grupos hoteleros

Sin embargo, el desarrollo de un modelo de negocio subsidiado como son las aerolíneas de bajo coste ha provocado numerosas distorsiones en el sector turístico y en sus industrias relacionadas. Las más destacables son:

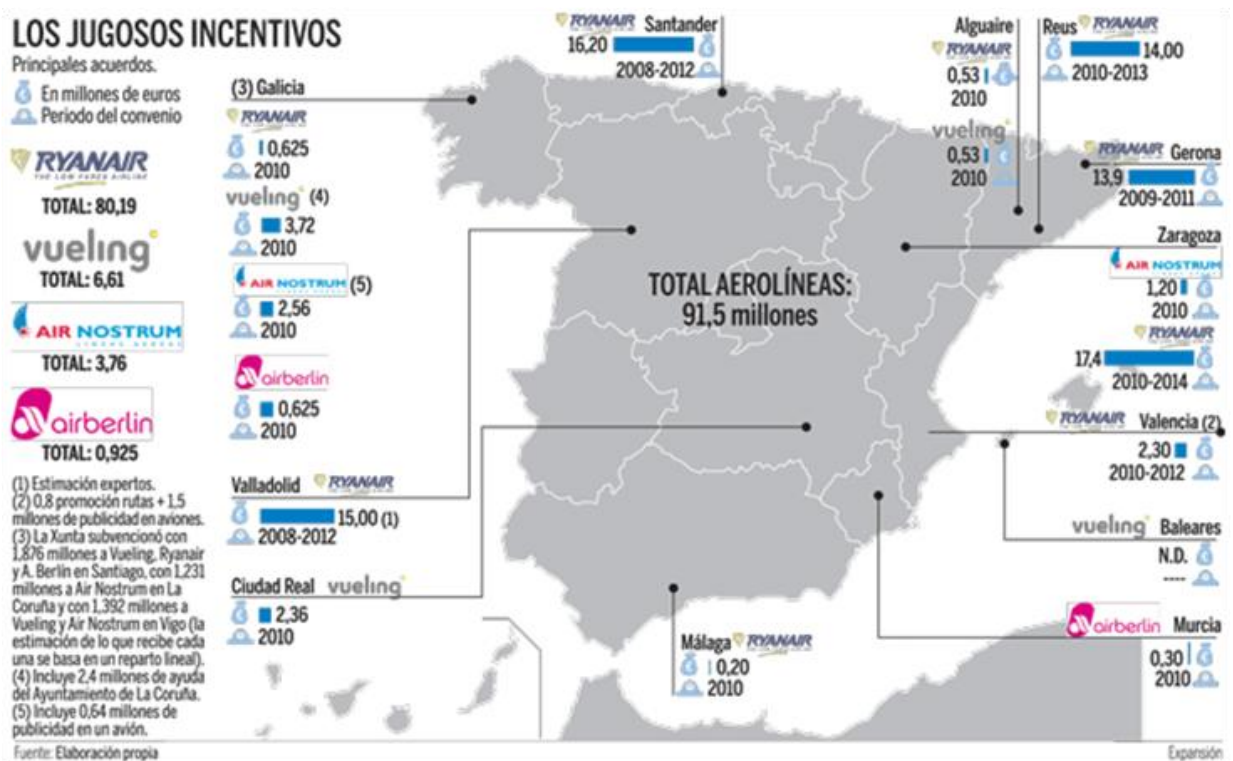
1. *el aumento del número de turistas de bajo coste tiene impacto en la caída del gasto medio por viajero, marginalmente compensado por un desplazamiento de los viajeros hacia segmentos de mayor categoría (DBK, 2006);*
2. *la presencia de aerolíneas de bajo coste ha frenado la afluencia de clientes, fundamentalmente en el segmento vacacional y procedente de la tour operación. Los costes de los vuelos “chárter” de empresas de tour operación no son competitivos con los costes los vuelos de empresas bajo coste, que reciben importantes ayudas de numerosos aeropuertos y administraciones*

locales para subvencionar algunas de sus rutas. Esta situación, termina provocando que se dejen de comercializar productos de tour operación en determinados destinos (ej. Gerona) al no ser competitivos. Además, esta situación también ha tenido su impacto negativo en la oferta hotelera, provocando que numerosos establecimientos hayan sido cerrados y/o reconvertidos a uso residencial como apartamentos (*www.preferente.com, 2008*). Tal y como señala Gabriel Subías, el actual sistema de apoyo institucional a las “aerolíneas low cost” ha generado efectos contraproducentes provocando una “*afluencia indiscriminada a destinos vacacionales de clientes de bajo coste que favorece estancias más cortas y con menor gasto en servicios conexos. En ciertos casos discrimina a operadores chárter tradicionales de los que depende el 80% del sector.*” (Subías, G. y otros, 2010);

3. *el efecto estampida, no sólo se produce con compañías de vuelos chárter, sino también con compañías tradicionales de vuelos regulares.* En la portada de este trabajo aparece una imagen de la S.A.R. la Infanta Elena de Borbón desembarcando de un vuelo de una compañía de bajo coste en la Isla de Menorca. Este es uno de los números destinos a los que las aerolíneas tradicionales han dejado de volar al no ser capaces de competir en costes con los modelos subsidiados de bajo coste. La consecuencia de esta situación va más allá de la mera anécdota y pone de manifiesto la complejidad para promover un modelo turístico hotelero de mayor valor añadido, especializado, diferenciado y con capacidad de generar riqueza y empleo, si no es posible mantener la presencia de aerolíneas tradicionales (ej. Iberia) en algunos de nuestros principales destinos turísticos (ej. Málaga, Mallorca, Menorca, etc.). Bien es cierto, que además de los daños causados por las aerolíneas de bajo coste, las aerolíneas tradicionales también tiene parte de la culpa, al haber renunciado a sus señas tradicionales de identidad y seguir estrategias que, en el corto radio, no buscan diferenciarse en calidad y servicio de las aerolíneas de bajo coste. Por último, las grandes aerolíneas como Lufthansa, IAG o Air France-KLM quieren poner coto las subvenciones que reciben algunos operadores por volar en aeropuertos secundarios. Así Comisión Europea ha iniciado 21 investigaciones sobre las ayudas públicas concedidas a aeropuertos de Austria, Bélgica, Francia, Alemania y Suecia. En 15 de estos procedimientos está involucrada Ryanair (*Menchén, M., Lavín, R.R. y Blanco, Y., 2012*).
4. *la pugna que existe entre las CC.AA. y organismos locales para impulsar sus respectivos aeropuertos, ha generado una extensa red de pactos con las aerolíneas para subvencionar algunas rutas.* Así, en un artículo publicado en el diario Expansión, en el año 2010, se ponía de manifiesto que las líneas aéreas de bajo coste que operan en España tenían acuerdos en vigor por valor de

91,5 millones de euros, en base a los acuerdos anunciados. Además de los 91,5 millones de euros se decía que la aerolínea Ryanair percibía 80 millones de euros. En el año 2009, Air France presentó una demanda en Bruselas contra las ayudas públicas que anualmente recibe Ryanair de numerosos aeropuertos regionales, que Air France estima en €660 millones anuales en subvenciones en toda Europa. Además, un informe de la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) revela que las distintas AA.PP. españolas concedieron ayudas a aerolíneas por 250 millones de euros entre 2007 y 2011. (Marimón, A., 2010 y Menchén, M., Lavín, R.R. y Blanco, Y., 2012);

ESTIMACIÓN DE LOS INCENTIVOS A LAS AEROLÍNEAS EN 2010



Fuente: Marimón, A., 2010. Diario Expansión

5. El modelo de subvenciones, altera la competencia y genera ineficiencias no solo en la industria de la aviación comercial y en la industria turístico-hotelera, sino también en la industria de infraestructuras de transporte aeroportuario. Tanto las administraciones y aeropuertos locales como las compañías de bajo coste, que se benefician de las llamadas ayudas a la promoción comercial, justifican que su actividad fomenta el desarrollo de estas regiones. Sin embargo, lo relevante es determinar si estas ayuda contribuyen al desarrollo económico de las regiones o si por el contrario sólo consiguen alterarla reglas de la competencia. En España, la Comisión Nacional de la

Competencia ha alertado a través de un informe que *no existe una "correlación positiva entre el volumen de fondos recibidos y la afluencia de viajeros"*. Es más, en línea con lo que denuncia el sector, el estudio sí que detecta una correlación *"entre los fondos recibidos por numerosas aerolíneas de bajo coste y su número de viajeros, lo que puede indicar que, más que a la creación de mercado, estos fondos están contribuyendo a acentuar el proceso de desviación de la demanda"* (Menchén, M., Lavín, R.R. y Blanco, Y., 2012).

ESTIMACIÓN DE LOS INCENTIVOS A LAS AEROLÍNEAS ENTRE 2007-2011

LOS AEROPUERTOS MÁS SUBSIDIADOS DE ESPAÑA

Número de pasajeros en 2011. Subvenciones, en millones de euros

Aeropuerto	Pasajeros Ryanair-Vueling-		Grado de dependencia (%)	Subvenciones 2007-2011 (1)	Aeropuerto	Pasajeros Ryanair-Vueling-		Grado de dependencia (%)	Subvenciones 2007-2011 (1)
	Tráfico total	Air Nostrum				Tráfico total	Air Nostrum		
Santander	1.116.398	1.104.927	98,97	20,66	Almería	775.397	427.586	55,14	0,048
Melilla	286.705	275.296	96,02	3,6	Murcia	1.262.541	635.636	50,35	4,81
Badajoz	56.119	52.591	93,71	9,33	Alicante	9.907.889	4.103.128	41,41	8,21
Girona	3.003.305	2.735.098	91,07	4,197	Ibiza	5.625.879	2.270.177	40,35	2,243
León	85.357	73.359	85,94	23,66	Málaga	12.781.686	4.066.797	31,82	0,15
Salamanca	37.148	30.320	81,62	20,21	La Coruña	1.012.640	300.020	29,63	13,41
Valladolid	460.792	371.793	80,69	20,21	Lanzarote	5.443.837	1.113.239	20,45	0,559
Albacete	8.415	6.622	78,69	7,2	Vigo	976.057	199.219	20,41	2,63
Zaragoza	751.096	538.729	71,73	34,051	Tenerife Sur	8.551.197	1.535.550	17,96	1,28
Reus	1.357.771	952.010	70,12	9,75	Asturias	1.338.831	214.283	16,01	8,61
Burgos	35.447	23.544	66,42	20,2	Palma de Mallorca	22.714.105	3.590.460	15,81	2,14
Valencia	4.969.768	3.112.395	62,63	8,21	Fuerteventura	4.900.583	722.715	14,75	0,148
La Rioja	17.877	10.911	61,03	3,61	Gran Canaria	10.359.964	1.387.514	13,39	0,497
Santiago	2.452.893	1.472.745	60,04	6,65					

(1) Fondos públicos recibidos por las aerolíneas en concepto de promoción comercial por parte de las Administraciones. Ryanair, Vueling y Air Nostrum son las que subvenciones reciben, según la CNC. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Aena y la Comisión Nacional de la Competencia (CNC)

Fuente: Menchén, M., Lavín, R.R. y Blanco, Y., 2012. Diario Expansión

6. *El modelo actual de subvenciones sólo sirve para mantener activos aeropuertos en los que la demanda autónoma es escasa. En el entrono económico actual, donde una de las principales prioridades es la contención del gasto público en el conjunto de las A.A.P.P. españolas, es muy probable que cuando se termine la subvención desaparezcan rutas que venían desarrollando las aerolíneas de bajo coste y que el aeropuerto se quede sin vuelos de ningún tipo (chárter, regulares o de bajo coste). De las 47 instalaciones que forman la red de AENA, sólo diez generaron beneficios en 2011. Según la Comisión Europea, en Europa hay 460 aeropuertos, de los que más de la mitad sufren pérdidas. Así, los aeropuertos con más problemas son aquellos que no alcanzan el umbral mínimo de un millón de pasajeros al año (Menchén, M., Lavín, R.R. y Blanco, Y., 2012). Entre las*

distintas voces críticas con estos modelos subvencionados podemos señalar algunos ejemplos como:

- (a) Fernando Conte, nuevo presidente de Exceltur, que en una entrevista reciente comentaba que *“el modelo de subvenciones es malo, produce desequilibrios y distorsiona el mercado, cuando los destinos deben ser atractivos per se”* y además advertía que *“una cosa es que las infraestructuras reduzcan sus costes y sean más eficientes y otra muy distinta es que haya subvenciones ad hoc”* (Blanco, Y., 2012)
- (b) Athar Husain Khan, secretario general adjunto de la Asociación Europea de Aerolíneas (AEA), considera que *“al menos debería introducirse un límite en el tiempo para esas ayudas”*, para evitar una competencia desleal con los grandes aeropuertos (Menchén, M., Lavín, R.R. y Blanco, Y., 2012);
- (c) Gabriel Subías, responsable de tour operación en Barceló, considera que *“el perfil actual del cliente Low Cost, no paga por si solo el retorno de todas las inversiones e infraestructuras públicas y privadas para poderlo acoger”* (Subías, G. y otros, 2010)

Por tanto, vemos como no resulta evidente concluir que el auge de las aerolíneas de bajo coste beneficia de forma directa al desarrollo sostenible que necesita el turismo y el sector hotelero español.

Hasta la fecha, en el tema de las aerolíneas de bajo coste, tampoco ha sido evidente la alineación de intereses y la coordinación entre las distintas AA.PP. (nacionales, autonómicas y locales) y entre las AA.PP con los intereses del sector hotelero y el posicionamiento para el sector que se recomienda desde este trabajo (promoción de los segmentos de mayor valor añadido, especializados, diferenciados y con capacidad de generar riqueza y empleo).

Desde la Administración Central debe ejercerse un mayor liderazgo, recuperando ciertas competencias que le permitan promover una mayor coordinación entre las distintas AA.PP. españolas y con los empresarios del sector hotelero y de la industria turística española.

La Administración Central conjuntamente y coordinadamente con el resto de AA.PP y con los empresarios del sector turístico-hotelero, deben definir objetivos concretos y decidir si se interesa promover de forma prioritaria iniciativas de turismo relacionadas con el turismo de bajo coste, o si por el contrario debemos buscar promover otra tipología de cliente final que permita incrementar de forma significativa los ingresos totales, los ingresos medios por cliente final, contribuyendo a generar una mayor riqueza, una mayor rentabilidad y una mayor creación de empleo sostenible.

6.2. Aspectos estratégicos de los grupos hoteleros

- (i) **Ausencia de interés por parte de los principales grupos hoteleros españoles por incrementar y consolidar su presencia y liderazgo en la industria hotelera española.** Los principales operadores españoles, lejos de mantener su apuesta por el mercado español, han optado por diversificar su presencia geográfica hacia el mercado exterior, con inversiones en destinos menos saturados o maduros. Destinos que cuentan con una base de costes inferior y que por tanto son más rentables, en principio. Entre estos destinos destaca Caribe, Norte de África, Turquía, capitales europeas e incluso el mercado asiático (DBK, 2010);
- (ii) **Creciente interés de cadenas internacionales por introducirse en el mercado español (DBK, 2011).** Como hemos comentado anteriormente, si la iniciativa de consolidación no viene del lado de los hoteleros nacionales, es muy posible que finalmente los grandes grupos internacionales terminen por consolidar su presencia en el mercado español (Blanco, Y., 2011) tal y como estamos empezando a ver con algunas operaciones AC Hoteles y Marriott (Catalán, A., 2011) o Wyndham y Tryp;
- (iii) **Tendencia a operar por medio de contratos de gestión, arrendamiento y franquicia (DBK, 2011).** La ausencia de liquidez y financiación en los mercados financieros, ha provocado y es previsible que siga produciendo cambios en los modelos gestión de las principales cadenas hoteleras de nuestro país, evolucionando hacia los modelos menos intensivos en capital (franquicia, gestión y arrendamiento) que siguen los principales grupos hoteleros americanos e ingleses. Por ejemplo, NH asumió la gestión de la planta hotelera de Hesperia. Tendencia a operar por medio de contratos de gestión, arrendamiento o franquicia (DBK, 2010). No obstante esta tendencia a operar bajo un esquema no muy intensivo en capital es bastante incipiente, ya que, en el año 2010 según la revista Hostelmarket, los hoteles en franquicia tan sólo representaban 1% del total de hoteles censados, mientras los hoteles en gestión y arrendamiento representan el 7% y 14% respectivamente (Rija, C., 2010);
- (iv) **Venta forzosa de activos por parte de algunas cadenas para obtener liquidez. (DBK, 2011).** Se han puesto a la venta activos por parte de algunas cadenas al objeto de obtener liquidez para hacer frente a sus obligaciones financieras (DBK, 2010). Por ejemplo, el plan de desinversiones de activos por valor €300 millones de Grupo NH, el intento de venta de la cadena Hotetur o la venta de activos de Grupo Hesperia;
- (v) **Diversificación hacia el extranjero y hacia destinos menos estacionales.** Desarrollo de planes de inversión orientados a destinos con mayor potencial de crecimiento y menor estacionalidad (Caribe, Sud-América, Oriente Medio, capitales europeas, etc.);

- (vi) **Frenazo a los planes de inversión.** La llegada de la crisis ha paralizado de forma drástica los planes de inversión de los principales grupos hoteleros (DBK, 2010);
- (vii) **Potenciación de los servicios de complementarios.** Restauración, salud y belleza, servicios deportivos o de reuniones y congresos, tanto para los clientes alojados como para externos (DBK, 2010);
- (viii) **Realización de actividades de ocio y culturales, fundamentalmente en el segmento de hoteles de ciudad, como fórmula de diferenciación** (DBK, 2007);
- (ix) **Mejora y remodelación de los establecimientos, incorporación de instalaciones / servicios complementarios.** Construcción de complejos hoteleros con centros de spa y tratamiento de belleza, campo de golf, etc. (DBK, 2007);
- (x) **Aumento de la oferta de espacios para reuniones, eventos y servicios relacionados con el turismo de negocios y segmento “MICE”** (DBK, 2009);
- (xi) **Creciente diferenciación y segmentación por medio de la utilización de diferentes marcas dentro de un mismo grupo hotelero** (DBK, 2010);
- (xii) **Uniformidad de la oferta:** creciente importancia del valor de marca como elemento diferenciador, de homogeneización y de estandarización del producto (DBK 2008). Principalmente en el segmento urbano;
- (xiii) **Desarrollo de nuevos conceptos de hotel,** como los hoteles boutique, que cuentan con un alto potencial de crecimiento. Establecimiento de nuevas fórmulas de explotación, como la propiedad fraccionada, el tiempo compartido, los “condo-hoteles” u hoteles condominio (DBK, 2007);
- (xiv) **Tendencia hacia nuevos modelos de negocio: desde el “low cost” hotelero a hoteles de 5 estrellas y hoteles boutique** (Talón Ballester, (Prof.) P., González Serrano (Prof. Dra.) L., Figueroa Domecq, (Prof.) C., 2008).

6.3. Aspectos operativos de los grupos hoteleros

- (i) **Malas políticas de precios, que contribuyen a la pérdida del posicionamiento del producto hotelero español.** Estas malas prácticas en materia de precios son el resultado de numerosos factores tales como: exceso de oferta hotelera, adversas condiciones macroeconómicas, elevada competencia con otros países dependientes del cliente de la tour operación, y falta de acceso al cliente final por elevada dependencia del cliente de la tour operación, sobretodo en el mercado vacacional;
- (ii) **Revisión de los contratos de arrendamiento y gestión.** Con inclusión de un alto componente variable en los mismos (*DBK, 2011*)
- (iii) **Control exhaustivo del gasto de las cadenas.** Ante la compleja situación económica las cadenas hoteleras han apostado por un control exhaustivo de su gasto e inversión: proveedores, obras de mejora, gastos de personal, etc. (*DBK, 2011*);
- (iv) **Creciente obtención de certificados que garanticen la calidad de los establecimientos y el cuidado del medio ambiente** (*DBK, 2011*)
- (v) **Potenciación de políticas de fidelización de cliente.** Utilización del “marketing mobile” como nueva herramienta de venta (*DBK, 2011*)
- (vi) **Mejora de la competitividad.** El cambio global que ha introducido la crisis, con exigencias de corto plazo, pero con enormes retos y oportunidades a medio y largo plazo, impone a los agentes involucrados en los destinos españoles la necesidad de redoblar sus esfuerzos para incrementar sus niveles de competitividad en todos los ámbitos de la cadena de valor del negocio hotelero;
- (vii) **Desintermediación y potenciación de las páginas web como canal de venta** (*DBK, 2004 y 2005*). La venta directa tiene una mayor penetración en hoteles de urbanos y hoteles vacacionales de la Península Ibérica. Mientras que los hoteles de Islas Baleares e Islas Canarias tienen una venta mucho más intermediada, donde existe una elevada dependencia del cliente de la tour operación y un reducido acceso al cliente final (*Grupo Barceló, 2010*);
- (viii) **Mayor contratación por parte de las grandes cadenas de los servicios “contract”:** servicios de diseño, fabricación, suministro e instalación de equipamiento integral en los hoteles (*DBK 2008*);

6.4. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo, se trata de poner de manifiesto cuales son los principales objetivos, retos y propuestas de actuación que debe perseguir nuestra industria turística-hotelera (*Ver capítulos 1 y 11*). Con base en los mismos, podemos clasificar las distintas tendencias observadas como tendencias que inciden de forma positiva o negativa para en la consecución de los objetivos, retos y propuestas de actuación para este sector.

ASPECTOS SECTORIALES

TENDENCIAS POSITIVAS

- Concienciación de la necesidad de mejora en materia de coordinación interministerial y entre las distintas AA.PP.
- Concienciación creciente de la necesidad de liderazgo de las Administración Central y de la necesidad de aumentar la colaboración público-privada en materia turística-hotelera.
- Solidez y resistencia de la demanda turística española.
- Resistencia del segmento vacacional en comparación con el urbano.
- Consolidación del segmento urbano en grandes capitales europeas.
- Incipiente tendencia a abrir hoteles en zonas rurales.
- Baile de activos inmobiliarios-hoteleros, que tal vez pueda servir para incrementar los procesos de consolidación que necesita el sector hotelero español.
- Previsible baile de participaciones accionariales en los principales grupos hoteleros del sector, que tal vez pueda servir para incrementar los procesos de consolidación que necesita el sector hotelero español.
- Necesidades de desarrollo de nuevas iniciativas empresariales para fomentar el aumento de la inversión en I+D+I y medidas de mejora de las calidad, competitividad y eficiencia en el sector.
- Polarización de la oferta hotelera como medida de especialización y diferenciación.

TENDENCIAS NEGATIVAS

- Intrusismo en el sector hotelero.
- Excesivo crecimiento de oferta hotelera, sobretudo en el segmento urbano, y oferta poco estructura y organizada en los destinos del interior.
- Deterioro de precios y rentabilidades operativas.
- Lenta evolución desde procesos de integración vertical hacia Procesos de Integración Horizontal y hacia el asociacionismo de cadenas y hoteles independientes.
- El fenómeno de las aerolíneas de bajo coste y las subvenciones asociadas a esta actividad, han provocado importantes distorsiones y alteraciones de la competencia entre las infraestructuras aeroportuarias, en las aerolíneas tradicionales, en las compañías chárter, en el negocio de la tour operación y en la actividad hotelera.

ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LOS GRUPOS HOTELEROS

TENDENCIAS POSITIVAS

- Creciente interés de cadenas internacionales por introducirse en el mercado español.
- Tendencia a operar por medio de contratos de gestión, arrendamiento y franquicia.
- Potenciación de los servicios de complementarios. Restauración, salud y belleza, servicios deportivos o de reuniones y congresos, tanto para los clientes alojados como para externos.
- Realización de actividades de ocio y culturales, fundamentalmente en el segmento de hoteles de ciudad, como fórmula de diferenciación.
- Mejora y remodelación de los establecimientos, incorporación de instalaciones / servicios complementarios. Construcción de complejos hoteleros con centros de spa y tratamiento de belleza, campo de golf, etc.
- Aumento de la oferta de espacios para reuniones, eventos y servicios relacionados con el turismo de negocios y segmento "MICE".
- Creciente diferenciación y segmentación por medio de la utilización de diferentes marcas dentro de un mismo grupo hotelero.
- Uniformidad de la oferta.
- Desarrollo de nuevos conceptos de hotel.
- Tendencia hacia nuevos modelos de negocio: desde el "low cost" hotelero a hoteles de 5 estrellas y hoteles boutique.

TENDENCIAS NEGATIVAS

- Ausencia de interés por parte de los principales grupos hoteleros españoles por incrementar y consolidar su presencia y liderazgo en la industria hotelera española.
- Venta forzosa de activos por parte de algunas cadenas para obtener liquidez.
- Diversificación hacia el extranjero y hacia destinos menos estacionales.
- Frenazo a los planes de inversión.

ASPECTOS OPERATIVOS DE LOS GRUPOS HOTELEROS

TENDENCIAS POSITIVAS

- Revisión de los contratos de arrendamiento y gestión.
- Control exhaustivo del gasto de las cadenas.
- Creciente obtención de certificados que garanticen la calidad de los establecimientos y el cuidado del medio ambiente.
- Potenciación de políticas de fidelización de cliente.
- Mejora de la competitividad.
- Desintermediación y potenciación de las páginas web como canal de venta.
- Mayor contratación por parte de las grandes cadenas de los servicios "contract".

TENDENCIAS NEGATIVAS

- Malas políticas de precios, que contribuyen a la pérdida del posicionamiento de los productos hoteleros españoles.

Fuente: *Elaboración propia*

7. EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA, LOS INGRESOS Y RENTABILIDAD

Como se ha comentado en capítulos anteriores la evolución de la demanda hotelera y de los ingresos hoteleros es muy dependiente de la evolución de

- (i) la situación económica interna y de la situación económica de los principales países emisores de turistas a España;
- (ii) las políticas nacionales y autonómicas desarrolladas para la promoción de los distintos destinos de nuestro país y la promoción de la actividad inversora en el sector turístico y sectores relacionados (ej. infraestructuras);
- (iii) la situación socio-política y el entorno competitivo de los destinos turísticos alternativos (Mediterráneo Oriental y Norte de África);
- (iv) el entorno competitivo en el propio mercado hotelero español, marcado por situaciones de exceso de oferta y agresivas políticas de precios entre competidores;
- (v) la situación de nuestro sistema financiero y su capacidad para financiar la actividad de inversión y la actividad operativa del negocio;
- (vi) la situación del mercado inmobiliario y de las valoraciones de los activos hoteleros, que en momentos buenos del ciclo inmobiliario ha supuesto una fuente extraordinaria de generación de ingresos (plusvalías) y que además tiene su repercusión en la estructura de costes del negocio (rentas de alquiler).

Desde el punto de vista de la rentabilidad operativa hotelera, además de las variables que afectan a la demanda y a los ingresos, existen otras variables más específicas que inciden directamente en los resultados operativos del negocio. En concreto, podemos destacar las siguientes variables:

- (i) el posicionamiento que las distintas AA.PP. (Central, Autonómica y Municipal) hacen de los distintos destinos y productos turísticos españoles así como del universo de países emisores objetivo a los que se dirigen sus esfuerzos comerciales y promocionales;
- (ii) el posicionamiento que los empresarios hoteleros hacen de sus productos así como del universo de clientes a los que lo dirigen (tour operadores, cliente empresas, clientes de bajo coste, etc.);
- (iii) la capacidad de los empresarios para vender un producto especializado y diferenciado frente a un producto impersonal e incapaz de diferenciarse;
- (iv) las estrategias de precios asignadas a sus productos;
- (v) la capacidad de los empresarios de buscar los canales adecuados para comercializar y distribuir su producto de acuerdo con sus estrategias;
- (vi) la responsabilidad que se le asigne a los gerentes de los hoteles para generar y mantener una base de clientes, frente a modelos comerciales más centralizados

en los que el gerente del hotel es un mero gestor de costes sin responsabilidad comercial;

- (vii) los modelos de gestión de costes operativos de un hotel (ej. estructuras de compras centralizadas vs estructuras descentralizadas), mecanismos de contratación de personal (ej. fijo, fijo discontinuo, temporal), etc.;
- (viii) los modelos de operación de un hotel (hoteles en propiedad, alquiler, gestión y franquicia);
- (ix) la inversión que se realice en los activos al objeto de mantenerlo en buenas condiciones o incluso mejorarlo (ej. subir de categoría);
- (x) la rotación que hagan de su base de activos con independencia de su régimen de operación.

Por tanto, podemos concluir que hay factores exógenos que inciden en la evolución de la demanda, los ingresos y la rentabilidad del sector hotelero, y que generalmente se escapan del ámbito de actuación de los grupos hoteleros y de las AA.PP.

Al mismo tiempo, también existen actuaciones endógenas concretas al alcance de los empresarios del sector y de las AA.PP. capaces de influir en el comportamiento de la demanda, ingresos y en la rentabilidad de sector, y que fundamentalmente radican en actuaciones concretas tendentes a la búsqueda de la especialización, la diferenciación y la generación de valor añadido en todas las partes de la cadena de valor del negocio hotelero.

7.1. INDICADORES DE LA DEMANDA

El resultado de los distintos factores exógenos anteriormente citados queda plasmado en la evolución de los principales indicadores de la demanda turístico-hotelera. En esta sección analizaremos la evolución de algunos de los indicadores que inciden en la demanda hotelera: (i) entrada de turistas por país de residencia; (ii) medios de transporte – pasajeros transportados por AENA; (iii) ingresos y pagos por turismo; (iv) gasto turístico; (v) viajeros (residentes y no residentes en España); (vi) pernoctaciones (residentes y no residentes en España); y (vii) las estancias medias.

Turistas.

El sector turístico español cerró el año 2011 con un aumento del 8,1% de las llegadas de turistas extranjeros, hasta 56,91 millones. Estos dato suponen que 2011 fue el cuarto mejor año de la historia en términos de llegadas de turistas (G.Y., 2012). Estos datos sitúan a España en cuarta posición en el ranking de países por llegada de turistas extranjeros.

Durante buena parte de la década pasada, España ocupó el segundo puesto del ranking mundial de llegadas de turistas extranjeros. Ello fue debido en parte al retroceso que registró Estados Unidos tras los atentados del 11 de septiembre de 2001. Pero a partir de 2008, la recuperación de EE.UU. hizo que España volviera de nuevo a ocupar la tercera posición. En 2010, el ascenso de China como potencia turística permitió que el gigante asiático arrebatara el tercer puesto del ranking mundial a España (Hosteltur, 2012).

RANKING MUNDIAL DE PAÍSES POR LLEGADA DE TURISTAS EXTRANJEROS 2000-2011 (MILLONES)

	2000	2005	2008	2009	2010	2011	TACC 00A-11A	TACC 05A-11A	TACC 08A-11A	TACC 09A-11A	TACC 10A-11A
1 Francia	77	75	79	77	77	80	0%	1%	0%	2%	3%
2 EE.UU.	51	49	58	55	60	62	2%	4%	2%	6%	4%
3 China	31	47	53	51	56	58	6%	4%	3%	6%	3%
4 España	46	56	57	52	53	57	2%	0%	(0%)	4%	8%
5 Italia	41	37	43	43	44	46	1%	4%	3%	3%	6%
6 Turquía	10	20	25	26	27	29	11%	6%	5%	7%	9%
7 Reino Unido	23	28	30	28	28	29	2%	1%	(1%)	2%	3%
8 Alemania	19	22	25	24	27	28	4%	5%	4%	8%	6%
9 Malasia	10	16	22	24	25	25	8%	7%	4%	2%	0%
10 México	21	22	23	22	22	23	1%	1%	1%	4%	5%
Total Mundial	673	799	918	882	939	982	3%	3%	2%	6%	5%

Fuente: elaboración propia a partir de datos OMT - World Tourism Organization (UNWTO).

Según datos del INE, en el periodo 2001-2010, la tasa anual de crecimiento compuesto de la base de turistas representó el 1%. El techo de turistas tuvo lugar en el año 2007 alcanzando un total de que 58,7 millones de turistas. Con la llegada de la crisis financiera el número de turistas descendió hasta los 52,2 millones en el año 2009. Estos datos confirman que, durante los últimos diez años, España ha contado con una base estable y recurrente de turistas superior a 50 millones.

En lo relativo a la procedencia de los turistas, en el periodo 2001-2010 podemos observar que entre un 90%-94% de los turistas tienen su origen en el continente europeo y un 4%-5% en el continente americano (*INE, 2001-2010*).

Según los datos facilitados por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, para el año 2011, de los casi 57 millones de turistas extranjeros que visitaron España, el mayor incremento se registró en Reino Unido (+9,1%), seguido de Italia (+8,5%), los países nórdicos (+8,4%), Francia (+4,6%) y Alemania (+3%) - (*G.Y., 2012*).

Durante el periodo 2001-2010, los principales países emisores de turistas han sido Reino Unido y Alemania (41% del total). Ambos han perdido peso relativo, sin haber recuperado los millones de turistas aportados a los destinos españoles antes de la crisis. Esta situación fruto del deterioro de sus economías, la evolución poco favorable de la libra y la existencia de destinos alternativos en el Mediterráneo Oriental y Norte de África. (*G.Y., 2012*).

En lo relativo a los datos por CC.AA., las comunidades con mayor implantación en el mercado vacacional de costa, Cataluña, Canarias, Baleares y Andalucía, son las que mayor número de turistas agrupan (73% en 2010) - (*INE, 2001-2010*).

EVOLUCIÓN DE LA ENTRADA DE TURISTAS POR PAÍS DE RESIDENCIA – (2001-2010)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	TACC 01-10	TACC 05-10	TACC 07-10
											1%	1%	4%
Total países	48.565.344	50.330.623	50.853.815	52.429.832	55.913.778	58.004.462	58.665.504	57.192.013	52.177.640	52.677.187			
Continente Europeo	45.019.197	47.168.276	47.835.339	49.238.603	52.189.868	54.312.738	54.926.634	53.512.148	47.668.393	47.390.435			
Alemania	10.187.614	9.574.615	9.303.289	9.536.621	9.917.619	10.139.582	10.080.606	10.062.629	8.935.147	8.813.689	(2%)	(2%)	(4%)
Austria	397.549	433.599	415.281	413.118	481.852	525.484	489.482	546.060	506.161	560.985	4%	3%	5%
Bélgica	1.662.930	1.733.815	1.761.867	1.736.388	1.821.667	1.820.777	1.724.409	1.636.636	1.599.004	1.625.608	(0%)	(2%)	(2%)
Dinamarca	632.968	597.670	633.559	693.116	726.899	806.027	932.132	956.546	960.009	937.347	4%	5%	0%
Finlandia	412.637	403.940	381.436	417.617	435.747	473.820	512.922	509.103	517.203	507.142	2%	3%	(0%)
Francia	6.791.089	8.070.233	7.959.196	7.735.762	8.874.747	9.081.955	9.004.008	8.149.265	7.955.104	8.135.861	2%	(2%)	(3%)
Irlanda	745.778	1.059.058	1.289.080	1.409.062	1.365.078	1.508.159	1.630.335	1.658.899	1.463.913	1.176.998	5%	(3%)	(10%)
Italia	2.436.022	2.623.167	2.433.979	2.800.709	2.956.891	3.379.001	3.623.091	3.354.251	3.188.147	3.487.801	4%	3%	(1%)
Noruega	705.922	722.238	752.725	743.055	786.763	803.061	861.474	952.720	886.830	1.016.551	4%	5%	6%
Países Bajos	2.069.590	2.341.723	2.347.875	2.301.252	2.434.990	2.549.374	2.503.495	2.479.928	2.089.048	2.283.875	1%	(1%)	(3%)
Portugal	1.553.354	1.665.830	1.624.450	1.924.154	1.991.916	2.195.904	2.414.562	2.224.304	2.061.516	1.894.822	2%	(1%)	(8%)
Reino Unido	13.309.319	13.846.376	15.224.026	15.629.226	16.090.030	16.210.326	16.296.132	15.775.243	13.296.762	12.429.951	(1%)	(5%)	(9%)
Rusia	281.028	253.827	203.964	251.632	297.794	341.929	426.688	509.032	421.993	605.273	9%	15%	12%
Suecia	1.116.507	1.065.368	952.667	892.101	916.625	997.998	1.130.057	1.175.260	969.949	1.112.561	(0%)	4%	(1%)
Suiza	1.182.279	1.171.065	1.021.533	1.053.695	1.155.491	1.377.407	1.376.470	1.286.725	1.128.182	1.157.555	(0%)	0%	(6%)
Otros Europa	1.534.611	1.605.752	1.530.412	1.701.095	1.935.759	2.101.934	1.920.771	2.235.547	1.689.425	1.644.416	1%	(3%)	(5%)
Continente Americano	2.125.297	2.000.992	1.893.951	2.079.063	2.232.850	2.377.815	2.312.521	2.397.782	2.573.760	2.617.884			
Estados Unidos de América	1.107.591	903.510	905.040	894.357	883.523	918.686	1.046.698	1.124.493	1.133.711	1.134.201	0%	5%	3%
Argentina	172.667	158.519	176.367	198.327	244.701	202.200	217.238	212.547	257.463	276.240	5%	2%	8%
Brasil	161.312	139.243	97.392	183.749	221.646	256.745	252.061	226.111	227.731	241.094	5%	2%	(1%)
Canada	149.894	160.963	141.825	125.823	111.854	126.759	124.258	151.467	182.604	189.656	3%	11%	15%
Chile	64.052	58.607	56.614	53.352	57.556	75.406	59.845	69.600	24.222	17.757	(13%)	(21%)	(33%)
México	174.600	206.524	184.360	193.246	244.471	243.018	196.897	160.803	216.300	185.964	1%	(5%)	(2%)
Venezuela	130.542	125.651	91.595	107.466	123.604	122.274	146.657	113.819	27.050	51.226	(10%)	(16%)	(30%)
Otros América	165.179	247.975	240.758	322.743	345.495	432.727	268.867	338.942	504.679	521.746	14%	9%	25%
Japón	255.892	228.567	237.391	150.584	181.052	255.309	346.047	237.493	229.856	332.697			
Resto del mundo y ajustes	1.164.958	932.788	887.134	961.582	1.310.008	1.058.600	1.080.302	1.044.590	1.705.631	2.336.171			
											8%	12%	29%

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Total países	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Continente Europeo	93%	94%	94%	94%	93%	94%	94%	94%	91%	90%
Alemania	21%	19%	18%	18%	18%	17%	17%	18%	17%	17%
Austria	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Bélgica	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Dinamarca	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%
Finlandia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Francia	14%	16%	16%	15%	16%	16%	15%	14%	15%	15%
Irlanda	2%	2%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%	2%
Italia	5%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	7%
Noruega	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Países Bajos	4%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Portugal	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Reino Unido	27%	28%	30%	30%	29%	28%	28%	28%	25%	24%
Rusia	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Suecia	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Suiza	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Otros Europa	3%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	4%	3%	3%
Continente Americano	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%
Estados Unidos de América	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Argentina	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Brasil	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Canada	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Chile	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
México	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Venezuela	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros América	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%
Japón	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%
Resto del mundo y ajustes	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	4%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE y Frontur. Cuantifica mes a mes el número de visitantes que llegan a España por las distintas vías de acceso (carretera, aeropuerto, puerto marítimo y ferrocarril). *Dato provisional de 2010.

Durante el ejercicio 2011, el crecimiento de turistas estuvo liderado por Canarias, con un repunte del 18,4%, seguido de Baleares, con un aumento del 10,4%, aunque también registraron aumentos importantes la Comunidad Valenciana (+7,5%), Andalucía (+6%) y Cataluña (+4,6%), siendo la Comunidad de Madrid la única Comunidad Autónoma que bajó un 1% el número de turistas (G.Y., 2012).

EVOLUCIÓN DE ENTRADA DE TURISTAS POR CC.AA. DE DESTINO PRINCIPAL – (2001-2010)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	TACC 01-10	TACC 05-10	TACC 07-10
											1%	(1%)	(4%)
Total	48.565.344	50.330.623	50.853.815	52.429.832	55.913.778	58.004.462	58.665.504	57.192.013	52.177.640	52.677.187			
Andalucía	7.591.511	7.686.167	7.908.400	7.943.253	8.351.628	7.975.629	8.429.556	7.975.202	7.465.415	7.437.435	(0%)	(2%)	(4%)
Aragón	237.917	249.345	227.890	272.144	424.424	442.372	387.439	434.825	348.888	332.766	4%	(5%)	(5%)
Asturias	126.661	157.753	139.940	167.936	228.331	211.649	167.175	181.493	168.718	178.866	4%	(5%)	2%
Baleares	9.961.947	9.273.817	9.329.218	9.546.218	9.657.516	9.922.447	9.956.426	10.020.782	9.024.439	9.177.781	(1%)	(1%)	(3%)
Canarias	10.208.945	10.047.189	9.972.237	9.593.785	9.441.572	9.606.424	9.454.984	9.356.641	8.207.486	8.610.573	(2%)	(2%)	(3%)
Cantabria	234.268	243.798	238.126	293.009	397.866	352.671	319.737	320.277	320.795	274.531	2%	(7%)	(5%)
Castilla y León	864.796	1.231.621	1.197.640	1.215.846	1.210.601	1.282.991	1.160.070	999.334	978.814	992.439	2%	(4%)	(5%)
Castilla - La Mancha	134.926	149.776	144.474	177.368	233.290	240.932	230.142	187.039	188.974	151.694	1%	(8%)	(13%)
Cataluña	9.683.337	11.211.726	11.373.302	12.497.078	14.028.633	15.117.086	15.233.723	14.344.333	12.704.584	13.176.628	3%	(1%)	(5%)
C. Valenciana	4.388.403	4.702.418	4.746.844	4.713.781	5.401.709	5.577.615	5.713.180	5.713.312	5.096.340	5.023.947	2%	(1%)	(4%)
Extremadura	132.006	115.691	161.542	217.941	224.933	223.264	236.364	229.569	189.330	187.750	4%	(4%)	(7%)
Galicia	703.367	789.572	745.845	748.121	1.186.869	1.151.329	1.030.722	932.870	763.751	688.601	(0%)	(10%)	(13%)
C. Madrid	2.967.935	2.910.015	2.943.980	3.243.596	3.419.443	4.023.739	4.426.842	4.615.616	4.819.356	4.634.289	5%	6%	2%
C. Murciana	398.012	408.144	492.816	663.105	495.535	621.500	716.840	790.210	842.142	676.709	6%	6%	(2%)
Navarra	162.802	175.320	212.440	155.423	178.547	154.989	191.991	188.124	198.690	175.177	1%	(0%)	(3%)
País Vasco	735.370	930.684	952.250	919.368	966.919	1.045.868	957.207	838.751	804.584	905.692	2%	(1%)	(2%)
La Rioja	33.141	47.588	66.873	61.860	65.963	53.956	53.106	63.634	55.335	52.308	5%	(5%)	(1%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Andalucía	16%	15%	16%	15%	15%	14%	14%	14%	14%	14%
Aragón	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Asturias	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Baleares	21%	18%	18%	18%	17%	17%	17%	18%	17%	17%
Canarias	21%	20%	20%	18%	17%	17%	17%	16%	16%	16%
Cantabria	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Castilla y León	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Castilla - La Mancha	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cataluña	20%	22%	22%	24%	25%	26%	26%	25%	24%	25%
C. Valenciana	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Extremadura	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Galicia	1%	2%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
C. Madrid	6%	6%	6%	6%	6%	7%	8%	8%	9%	9%
C. Murciana	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
Navarra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
País Vasco	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%
La Rioja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE y Frontur. Cuantifica mes a mes el número de visitantes que llegan a España por las distintas vías de acceso (carretera, aeropuerto, puerto marítimo y ferrocarril). *Dato provisional de 2010.

Por último, es importante destacar que la llegada de turistas a nuestro país sigue un comportamiento muy estacional, según el informe “*Temas candentes del turismo para 2012*” elaborado por la consultora PWC, de los más de 50 millones de turistas que llegaron a nuestro país en el año 2011 entre los meses de enero a octubre, el 51% lo hizo entre los meses de junio a septiembre (Navas, N.^a, 2012). Durante la temporada alta de 2010, se concentró el 37% de los turistas de todo el año y también la mayor parte del gasto turístico. Estos datos ponen de manifiesto que existe la necesidad de promoción de productos alternativos al sol y playa al objeto de combatir la estacionalidad del mercado español. Así, según Álvaro Klecker de PWC, es necesario complementar los productos tradicionales con productos complementarios (Crespo, M., 2012). La creación de productos turísticos alternativos al sol y playa (viajes culturales, gastronómicos, deportivos, etc.) resulta fundamental para combatir la estacionalidad del sector (PWC, 2012).

Medios de transporte – pasajeros transportados por AENA.

En lo referente a la llegada de turistas, según los datos de IET-Frontur (Informe Anual 2010), el 77% del turismo extranjero llega a España por vía aérea (2010), el 20% por carretera, el 3% por barco y el 0,1% por tren. Esta situación pone de manifiesto la dependencia que el turismo español tiene del transporte aéreo. Una adecuada oferta de vuelos de todo tipo de aerolíneas (aerolínea de bandera, chárter y de bajo coste) unido a una dotación de infraestructuras de transporte aéreo debidamente coordinada con otras modalidades de transporte (carreteras, trenes y barcos), resulta esencial a la hora de poder vender un producto turístico (PWC, 2012).

España cuenta con una adecuada dotación de infraestructuras de transporte fruto de la ejecución del Plan Nacional de Infraestructuras 2000-2010. Con una inversión en aeropuertos de €16.892 millones en el periodo 2000-2012. Esto supone una importante ventaja competitiva frente a otros destinos alternativos como el Norte de África y el Mediterráneo Oriental.

Bien es cierto que, según los datos de AENA, la dotación de infraestructura aeroportuaria es buena pero no así sus resultados de explotación. En el año 2010, el sumatorio de las pérdidas de los 47 aeropuertos existentes ascendió a €412 millones. Estas pérdidas son fruto del: (i) excesivo endeudamiento que soportan los aeropuertos, fruto de su reciente actividad inversora (deuda superior a 12.415 millones); y (ii) bajo flujo de pasajeros que tienen muchos de los aeropuertos. Concretamente para que un aeropuerto supere el umbral de rentabilidad operativa debe tener un mínimo de 2,5 millones de pasajeros al año, sin embargo en España en el año 2010, 32 de los 47 aeropuertos no alcanzaron ese umbral mínimo de pasajeros. Por tanto, el exceso de endeudamiento y una planificación operativa inadecuada, han supuesto que sólo 11 de los 47 aeropuertos tuviesen un resultado de explotación positivo en el año 2010 (Recuero, M., 2012) y (Blanco, Y., 2012)

Analizando la evolución del número de pasajeros transportados por AENA en el periodo 2000-2011, vemos como después de los descensos del año 2009, se han conseguido recuperar los niveles del año 2008, 204 millones de pasajeros transportados, alcanzando así el segundo mejor dato de su historia.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PASAJEROS TRANSPORTADOS POR VÍA AÉREA POR AENA (2000-2011)

Total (millones)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC	TACC	TACC
													00-10	05-10	07-10
Pasajeros transportados	141	145	143	154	166	181	194	210	204	188	193	204	3%	1%	(3%)
% crecimiento anual	9%	3%	(1%)	7%	8%	9%	7%	9%	(3%)	(8%)	3%	6%			

Fuente: elaboración propia a partir de datos de AENA.

El desglose de aeropuertos por número de pasajeros transportados en 2011, lo encabeza Madrid 24%, seguido de Barcelona 17%, Palma de Mallorca 11%, Málaga 6%, Gran Canaria 5% y Alicante 5%.

PRINCIPALES AEROPUERTOS ESPAÑOLES POR PASAJEROS TRANSPORTADOS (2010 y 2011)

<u>Pasajeros totales (Mill.)</u>	<u>2011</u>	<u>% Total</u>	<u>Pasajeros internacionales en 2010</u>	<u>% Total</u>
Madrid - Barajas	50	24%	Palma de Mallorca	17%
El Prat - Barcelona	34	17%	El Prat - Barcelona	15%
Palma de Mallorca	23	11%	Madrid - Barajas	14%
Málaga	13	6%	Málaga	10%
Gran Canaria	11	5%	Tenerife Sur	7%
Alicante	10	5%	Otros aeropuertos	17%
Tenerife Sur	9	4%		
Ibiza	6	3%		
Lanzarote	6	3%		
Valencia	5	2%		
Otros aeropuertos	40	19%		

Fuente: elaboración propia a partir de datos de AENA e IET-Frontur. Informe Anual 2010.

El desglose de aeropuertos por número de pasajeros internacionales transportados de lo encabeza Palma de Mallorca 17%, seguido de Barcelona 15%, Madrid 14%, Málaga 10%, Tenerife Sur 7% y otros aeropuertos 17% (Klecker, A., 2012).

Ingresos y pagos por turismo

“El Banco de España es el organismo encargado de realizar y publicar los datos referentes a la Balanza de Pagos de España. La partida sobre los ingresos y pagos por turismo está incluida dentro de la Cuenta Corriente (Servicios). El objetivo de esta partida es ofrecer información sobre los datos referentes a los ingresos y gastos procedentes del turismo” (INE, 2012).

“A partir de la introducción del euro físico en enero de 2002, dejaron de estar disponibles los datos de cambio de billetes denominados en las distintas monedas que se integraron en el euro, como fuente de información para elaborar los datos de ingresos y pagos por turismo de la Balanza de Pagos. No obstante, el Banco de España continúa recibiendo información sobre los gastos realizados por los viajeros que se liquidan mediante transferencias (principalmente gastos liquidados a través de agencias de viajes), y mediante tarjetas de crédito, además de la correspondiente al cambio de billetes denominados en las monedas extranjeras que no se han integrado en el euro. Para estimar la parte del gasto turístico que anteriormente se liquidaba con billetes denominados en monedas de la zona del euro, el Banco de España utiliza como indicadores las informaciones que difunden el Instituto de Estudios Turísticos y el INE sobre el sector turístico” (INE, 2012).

En un periodo de catorce años, España ha sido capaz de incrementar en más de €20.000 millones sus ingresos por turismo, superando los 40.000 millones de ingresos por turismo, en los años 2006 a 2008 y 2011. Esta cifra que contrasta con el dato del año 1995, en el que los ingresos por turismo alcanzaron los 18.913 millones (Molina, C., 2011).

Además de su capacidad de crecimiento, la industria turística española ha mostrado una cierta capacidad de resistencia. Así, a pesar de la crisis financiera global el saldo de la balanza comercial por este concepto, ha experimentado una tasa anual de crecimiento compuesto del 2% (2007-2011), habiendo iniciado una senda de recuperación a partir del año 2010.

En el periodo 1997-2011, el saldo de la balanza comercial por este concepto ha experimentado una tasa anual de crecimiento compuesto del 3% (TACC 1997-2011): (i) los ingresos del exterior por turismo y viajes han alcanzado una tasa anual de crecimiento compuesto en el periodo 1997-2011 del 4%; y (ii) los pagos al exterior por turismo y viajes han alcanzado una tasa anual de crecimiento compuesto en el periodo 1997-2010 del 8%.

EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS Y PAGOS POR TURISMO. SERIE 1997-2011 (€- MILLONES)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC 97-11	TACC 00-11	TACC 03-11	TACC 05-11	TACC 07-11
Ingresos por turismo	23.668	26.806	30.416	33.750	36.602	35.543	35.047	36.376	38.558	40.715	42.171	41.901	38.125	39.621	43.026	4%	2%	3%	0%	1%
Pagos por turismo	3.973	4.491	5.166	5.967	6.661	7.020	8.010	9.772	12.125	13.266	14.360	13.834	12.086	12.663	12.415	8%	7%	6%	1%	(4%)
Saldo neto	19.694	22.315	25.250	27.782	29.942	28.524	27.037	26.604	26.433	27.449	27.810	28.067	26.039	26.958	30.611	3%	1%	2%	0%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE y Banco de España.

Más allá de los datos de volumen de turistas, viajeros y pernoctaciones, la evolución del saldo de balanza comercial por este concepto, muestra como España no sólo es un destino de destino de repetición (entre 50-60 millones de turistas anuales), sino que también es un destino refugio durante las épocas de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales, como las que se iniciaron a finales del año 2010 en los países del Norte de África (Túnez, Egipto, Marruecos o Libia) o como las pasadas guerras de los Balcanes y del Golfo Pérsico en la década de los noventa y en la última década (*Molina, C., 2011*).

A modo de ejemplo, los años 2001-2002 y 2011, en los que se produjeron los terribles atentados del 11-S en Nueva York y la revuelta social conocida como la Primavera Árabe, han sido los años con el mayor saldo de la balanza comercial por este concepto.

Por último, destacar que España continúa ocupando la segunda posición en el ranking mundial de ingresos por turismo extranjero elaborado por la Organización Mundial del Turismo (OMT) a partir de los datos de la balanza de pagos facilitados por los gobiernos de cada país. El primer puesto de dicho ranking está ocupado por EE.UU. En 2011, los ingresos por turismo extranjero en EE.UU. ascendieron a €83.500 millones. Francia ocupa la tercera posición del ranking, con €38.700 millones. De la cuarta a la décima posición encontramos: China, Italia, Alemania, Reino Unido, Australia, Macao (China) y Hong Kong (China) - (*Hosteltur, 2012*).

RANKING MUNDIAL DE LOS INGRESOS POR TURISMO 2008-2011 (€- MILES DE MILLONES)

	2008	2009	2010	2011	TACC 08A-11A	TACC 09A-11A	TACC 10A-11A
1 EE.UU.	75,1	67,5	78,1	83,5	4%	11%	7%
2 España	41,9	38,1	39,6	43,0	1%	6%	9%
3 Francia	38,5	35,5	35,1	38,7	0%	4%	10%
4 China	27,8	28,4	34,6	34,8	8%	11%	1%
5 Italia	31,1	28,9	29,3	30,9	(0%)	3%	5%
6 Alemania	27,1	24,8	26,2	27,9	1%	6%	6%
7 Reino Unido	24,5	21,6	24,4	25,8	2%	9%	6%
8 Australia	16,8	18,2	22,5	22,6	10%	11%	0%
9 Macao (China)	11,5	13,0	21,0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
10 Hong Kong (China)	10,4	11,8	16,7	19,5	23%	29%	17%

Fuente: elaboración propia a partir de datos OMT - World Tourism Organization (UNWTO).

Gasto turístico

“La Encuesta de Gasto Turístico (Egatur) comenzó en enero de 2001 y proporciona información con carácter periódico sobre el gasto turístico efectuado por los no residentes en sus viajes a España. Egatur está incluido en el Plan Estadístico Nacional 2005-2008. Así mismo, esta encuesta es utilizada por el Instituto Nacional de Estadística y el Banco de España para la estimación de la rúbrica de turismo de la Balanza de Pagos” (INE, 2012).

“La información proporcionada por esta encuesta, permite conocer con mayor precisión el volumen de gasto turístico total realizado por los visitantes extranjeros que llegan a España mes a mes por distintos conceptos, y analizar también aspectos claves del comportamiento turístico de los mismos. Egatur permite mejorar el conocimiento estratégico de variables fundamentales del gasto y del comportamiento turístico de los visitantes internacionales, y compensar en buena parte la pérdida de información que para la estimación de las partidas de ingresos y pagos por turismo de la Balanza de Pagos, venía utilizando el Banco de España antes de la llegada del Euro” (INE, 2012).

“Egatur está directamente ligada a la Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur), ya que esta operación proveerá el soporte técnico de campo, la organización y operativa de control y el marco de elevación de la encuesta de gasto. El tamaño global de la muestra anual es, como mínimo, de 100.000 viajeros, de los cuales unos 33.000 son obtenidos en los puntos fronterizos situados en las carreteras y los otros 67.000 en aeropuertos” (INE, 2012).

Los resultados de la Encuesta de Gasto Turístico, nos muestran que durante el periodo 2004-2010, el gasto turístico, en términos absolutos, experimentó una tasa anual de crecimiento compuesto del 2%. Los países que mayor gasto turístico absoluto realizan son el Reino Unido (€10.152 millones en 2010), Alemania (€8.491 millones en 2010) y Francia (€4.073 millones en 2010). Estos tres países representaban, en el año 2004, el 58% del total de gasto turístico absoluto; sin embargo con la llegada de la crisis financiera global, la depreciación de la libra esterlina y la mayor afluencia de turistas procedentes de otros países, provocó que el peso relativo de los tres países haya descendido hasta el 48% del total (INE, 2004-2010).

Las estimaciones del año 2011, apuntan que el sector turístico cerró 2011 con un incremento del 8,1% del gasto realizado por los visitantes, alcanzando €52.906 millones. Por lo tanto, el año 2011 habría sido el mejor año de la historia en términos de gasto turístico. Los resultados del año 2011, colocan al sector turístico español, como uno de los sectores más importantes de la economía española, ya que representa el 10,2% del PIB nacional. Según los datos oficiales, el turismo sólo genera menos riqueza que el comercio, transporte y hostelería

(22%)³⁹, las Administraciones Públicas (16,9%), la industria (14,8%) y la construcción (10,9%) (G.Y., 2012). Además el turismo en España emplea a más del 12% del total de trabajadores (Rajoy Brey, M., 2012).

EVOLUCIÓN DEL GASTO DE LOS TURISTAS POR PAÍS DE RESIDENCIA Y GASTO MEDIO DIARIO POR PAÍS DE RESIDENCIA – (2004-2010)

Gasto total (€-millones)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	TACC	TACC	TACC
								04-10	05-10	07-10
Total	43.758	46.006	48.243	51.298	51.697	47.962	48.929	2%	1%	(2%)
Alemania	8.351	8.597	9.179	9.230	9.358	8.718	8.491	0%	(0%)	(3%)
Bélgica	1.399	1.381	1.357	1.349	1.401	1.401	1.417	0%	1%	2%
Francia	3.608	4.479	4.456	4.952	5.101	4.752	4.911	5%	2%	(0%)
Irlanda	1.311	1.160	1.304	1.419	1.478	1.235	1.023	(4%)	(2%)	(10%)
Italia	2.220	2.542	2.583	3.131	2.928	2.781	2.869	4%	2%	(3%)
Países Bajos	1.697	1.818	2.022	2.036	2.104	1.894	2.097	4%	3%	1%
Portugal	755	862	931	1.137	1.025	964	879	3%	0%	(8%)
Reino Unido	13.266	13.148	13.301	13.404	13.263	10.855	10.152	(4%)	(5%)	(9%)
Suiza	934	1.069	1.218	1.323	1.199	1.086	1.148	3%	1%	(5%)
Países Nórdicos	2.773	2.907	3.409	3.769	3.994	3.728	4.073	7%	7%	3%
Estados Unidos de América	1.581	1.635	1.546	1.786	1.958	2.070	2.095	5%	5%	5%
Resto Europa	1.760	1.899	2.165	2.316	2.856	2.775	3.595	13%	14%	16%
Resto América	2.417	2.519	2.634	2.517	2.514	2.800	2.918	3%	3%	5%
Resto mundo	1.685	1.987	2.140	2.928	2.518	2.903	3.261	12%	10%	4%

Gasto total (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	TACC	TACC	TACC
								04-10	05-10	07-10
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
Alemania	19%	19%	19%	18%	18%	18%	17%			
Bélgica	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%			
Francia	8%	10%	9%	10%	10%	10%	10%			
Irlanda	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%			
Italia	5%	6%	5%	6%	6%	6%	6%			
Países Bajos	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%			
Portugal	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%			
Reino Unido	30%	29%	28%	26%	26%	23%	21%			
Suiza	2%	2%	3%	3%	2%	2%	2%			
Países Nórdicos	6%	6%	7%	7%	8%	8%	8%			
Estados Unidos de América	4%	4%	3%	3%	4%	4%	4%			
Resto Europa	4%	4%	4%	5%	6%	6%	7%			
Resto América	6%	5%	5%	5%	5%	6%	6%			
Resto mundo	4%	4%	4%	6%	5%	6%	7%			

Gasto medio diario por turista (€)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	TACC	TACC	TACC
								04-10	05-10	07-10
Total	87	88	90	94	95	95	98	2%	2%	1%
Alemania	79	80	84	90	91	89	92	3%	3%	1%
Bélgica	81	83	79	87	90	92	87	1%	1%	0%
Francia	62	66	70	74	84	80	76	3%	3%	1%
Irlanda	101	99	102	102	98	95	94	(1%)	(1%)	(3%)
Italia	109	109	101	106	103	101	99	(2%)	(2%)	(2%)
Países Bajos	78	76	82	91	95	90	91	3%	4%	0%
Portugal	79	86	87	91	99	102	92	3%	1%	0%
Reino Unido	89	87	88	89	86	84	88	(0%)	0%	(0%)
Suiza	89	95	92	97	101	99	101	2%	1%	1%
Países Nórdicos	103	104	119	121	118	112	113	2%	2%	(2%)
Estados Unidos de América	147	169	172	171	157	145	134	(2%)	(5%)	(8%)
Resto Europa	88	86	94	101	100	97	105	3%	4%	1%
Resto América	86	104	108	99	108	125	143	9%	7%	13%
Resto mundo	134	133	107	114	115	125	142	1%	1%	8%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. Estadística de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur) y Encuesta de Gasto Turístico (Egatur). *Dato provisional de 2010.

³⁹ Partidas relacionadas con el gasto turístico.

Por otro lado, debe resaltarse la capacidad de generación riqueza y de puestos de trabajo del sector turístico, según un los datos que maneja el INE, (i) por cada €100 millones de facturación generados en el sector turístico se inducen €69 millones en otros sectores; y (ii) por cada 100 puestos de trabajo directos generados en el sector turístico produce 49 puesto de trabajo en otros sectores (*Recuero, M., 2012*).

Es interesante analizar como los países que en términos absolutos representan un importe muy relevante de gasto total, cuentan con una base de gasto medio diario por turista muy reducida (ej. Alemania, Francia y Reino Unido). Por el contrario, se observa como los países no pertenecientes al continente europeo que tiene muy poca contribución al gasto turístico total, sin embargo tienen un gasto medio diario por turista muy elevado (ej. EE.UU.).

En lo referente a la distribución del gasto turístico por CC.AA. observamos que seis (Baleares, Canarias, Andalucía, Cataluña, C. Valenciana y Madrid) de las diecisiete CC.AA. agrupaban el 93% del gastos turístico en el año 2010 (idéntica situación en el año 2004) – (*INE, 2004-2010*).

No obstante, analizando los datos de gasto medio diario por turista, podemos observar que algunas de estas comunidades cuentan con un nivel de gasto medio diario muy inferior a la media nacional. Este es el caso de la C. Valenciana o de Andalucía. Por el contrario vemos como regiones con poco o ninguna presencia en el mercado vacacional, como Aragón, Asturias o Castilla la Mancha, cuentan con unos niveles de gasto superior a la media nacional en el año 2010 (€98 al día), y sin embargo su aportación en términos absolutos es muy reducida. Estos datos nos permiten intuir que el desarrollo de turismo del interior podría contribuir de forma positiva, a mejorar la gasto medio por turista y con ello la rentabilidad, la creación de riqueza, la creación empleo y la mejora de la sostenibilidad en la industria turístico-hotelera.

EVOLUCIÓN DEL GASTO DE LOS TURISTAS POR CC.AA. DE DESTINO PRINCIPAL Y GASTO MEDIO DIARIO POR CC.AA. DE DESTINO PRINCIPAL - (2004-2010)

Gasto total (€-millones)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	TACC	TACC	TACC
								04-10	05-10	07-10
Total	43.758	46.006	48.243	51.298	51.697	47.962	48.929	2%	1%	(2%)
Andalucía	6.813	6.775	7.082	8.134	7.863	7.416	7.820	2%	3%	(1%)
Aragón	187	321	323	344	392	355	360	12%	2%	2%
Asturias	159	251	209	168	186	216	227	6%	(2%)	11%
Baleares	8.405	8.232	8.850	9.231	9.470	8.710	8.750	1%	1%	(2%)
Canarias	9.775	9.921	10.664	10.494	10.485	9.101	8.948	(1%)	(2%)	(5%)
Cantabria	185	285	252	293	319	329	265	6%	(1%)	(3%)
Castilla y León	703	846	752	765	682	670	571	(3%)	(8%)	(9%)
Castilla - La Mancha	218	297	246	232	206	218	154	(6%)	(12%)	(13%)
Cataluña	8.025	8.723	9.246	9.896	10.261	9.579	10.517	5%	4%	2%
C. Valenciana	4.025	4.112	4.334	4.747	4.778	4.071	4.209	1%	0%	(4%)
Extremadura	101	142	113	119	125	116	127	4%	(2%)	2%
Galicia	524	834	810	783	745	679	647	4%	(5%)	(6%)
C. Madrid	3.575	4.094	4.175	4.693	4.770	5.086	5.062	6%	4%	3%
C. Murciana	411	416	458	635	739	753	641	8%	9%	0%
Navarra	102	137	98	114	113	143	100	(0%)	(6%)	(4%)
País Vasco	494	544	586	606	516	479	503	0%	(2%)	(6%)
La Rioja	56	74	45	44	45	40	29	(10%)	(17%)	(13%)
Gasto total (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*			
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
Andalucía	16%	15%	15%	16%	15%	15%	16%			
Aragón	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%			
Asturias	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%			
Baleares	19%	18%	18%	18%	18%	18%	18%			
Canarias	22%	22%	22%	20%	20%	19%	18%			
Cantabria	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%			
Castilla y León	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%			
Castilla - La Mancha	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%			
Cataluña	18%	19%	19%	19%	20%	20%	21%			
C. Valenciana	9%	9%	9%	9%	9%	8%	9%			
Extremadura	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Galicia	1%	2%	2%	2%	1%	1%	1%			
C. Madrid	8%	9%	9%	9%	9%	11%	10%			
C. Murciana	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%			
Navarra	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
País Vasco	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%			
La Rioja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			
Gasto medio diario (€)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	TACC	TACC	TACC
Total	87	88	90	94	95	95	98	2%	2%	1%
Andalucía	84	83	82	82	84	82	90	1%	2%	3%
Aragón	79	86	108	119	129	126	110	6%	5%	(3%)
Asturias	71	86	92	93	95	83	103	6%	4%	3%
Baleares	95	92	95	106	105	103	110	2%	4%	1%
Canarias	97	97	105	106	106	104	99	0%	0%	(2%)
Cantabria	76	78	85	88	89	89	89	3%	3%	0%
Castilla y León	90	99	98	92	86	91	95	1%	(1%)	1%
Castilla - La Mancha	113	135	109	112	117	114	107	(1%)	(5%)	(2%)
Cataluña	79	79	81	91	98	97	98	4%	4%	3%
C. Valenciana	60	63	63	67	65	66	67	2%	1%	0%
Extremadura	70	78	84	72	82	81	77	2%	(0%)	2%
Galicia	72	90	95	91	96	97	91	4%	0%	0%
C. Madrid	140	153	154	144	133	140	150	1%	(0%)	1%
C. Murciana	59	63	63	70	69	69	71	3%	2%	0%
Navarra	91	97	104	101	100	93	98	1%	0%	(1%)
País Vasco	102	101	103	108	99	98	97	(1%)	(1%)	(4%)
La Rioja	84	105	81	75	95	70	71	(3%)	(8%)	(2%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. Estadística de Movimientos Turísticos en Frontera (Frontur) y Encuesta de Gasto Turístico (Egatur). *Dato provisional de 2010.

Del análisis del gasto turístico podemos sacar las siguientes conclusiones:

- (i) debemos tratar de mejorar el “mix” de cliente dentro de nuestra actual base de clientes (ej. principales países emisores como Reino Unido, Alemania o Francia) realizando acciones comerciales y promocionales concretas y coordinadas, tanto desde el ámbito de las AA.PP. como desde el ámbito empresarial, al objeto de conseguir clientes con una mayor capacidad de gasto diario en destino. Además, si para conseguir esa mejora en el cambio de “mix” tenemos que ofrecer productos más allá del turismo vacacional (ej. desarrollo del turismo del interior), que permitan reducir la estacionalidad sector, el resultado será netamente positivo para la sostenibilidad del mismo;
- (ii) es necesario tratar de ampliar y diversificar la actual base de clientes, es decir cambiar el “mix” de clientes buscando nuevos mercados emisores con clientes de una mayor capacidad de gastos en destino. Históricamente los turistas de largo radio, han sido los que mayor gasto en destino realizan (ej. EE.UU.).

En este sentido podemos destacar iniciativas concretas como la búsqueda de nuevos nichos de clientes de clase media-alta, entre las principales economías emergentes. Así, en el continente asiático existe una población de 4.000 millones de habitantes. El desarrollo de una clase media-alta, 5%-10% de la población, supone una base potencial de clientes de 200-400 millones de nuevos clientes. La importancia de este grupo de potenciales nuevos clientes radica en su enorme interés y capacidad para adquirir artículos y servicios de lujo.

Según Luxury Spain, el sector del lujo en España cerró en el año 2011 con unas ventas de 4.500 millones de euros (20% más que en 2010). Esta situación contrasta con el descenso generalizado del consumo en todos los sectores y se debe, en una buena parte, a las compras de los turistas, sobre todo en ciudades como Madrid, Barcelona y Marbella, pero también al aumento del gasto por parte de los españoles más pudientes y de los residentes foráneos en nuestro país (Llorente, C. y B.P. Ramírez, 2012).

A modo de ejemplo, la firma LVMH ha conseguido crecer su facturación un 16% en el año 2011, consiguiendo crecer en casi todos los mercados, incluido España, donde gracias al turismo del lujo ha conseguido salir de la crisis (Villaécija, R., 2012).

La razón de esta fiebre compradora reside en que los productos en Europa son un 35% más baratos que en Asia por los aranceles a la exportación, a lo que hay que añadir que los extranjeros están exentos de pagar el IVA (Llorente, C. y B.P. Ramírez, 2012).

Por tanto, es importante identificar los hábitos de consumo y los productos y servicios que atraen a los nuevos nichos de clientes procedentes de los países emergentes y realizar acciones comerciales y promocionales concretas y coordinadas, tanto desde el ámbito de las AA.PP. como desde el ámbito empresarial.

Además, es importante tratar de aprovechar que en los mercados emergentes y en otras regiones del mundo, los periodos de descanso no suelen coincidir ni concentrarse tanto como ocurre en Europa Occidental (ej. año nuevo chino, el verano austral para los brasileños, chilenos y argentinos, etc.);

- (iii) dada la importancia que tienen los medios de transporte aéreo para esta base de clientes es necesario que en las AA.PP. intensifiquen sus esfuerzos por mejorar el flujo de pasajeros y frecuencias de vuelo que llegan a nuestro país procedentes de estos mercados (ej. desarrollo de nuevos acuerdos bilaterales, desarrollo de un nuevo Hub en Málaga, para potenciar la conexiones entre oriente y el Sur de Europa-Norte de África, al objeto de atraer nuevos flujos de clientes de largo radio);
- (iv) la iniciativa de promover un nuevo Hub en Málaga, parece una mejor alternativa frente al hecho de subvencionar aerolíneas de bajo coste, que mayoritariamente transportan a clientes que realizan un gasto en destino muy reducido y que cuando se acaba la subvención desaparecen los vuelos de las aerolíneas de bajo coste, dejando desiertos los aeropuertos secundarios españoles;
- (v) simplificar y abaratar los trámites de gestión de visado con países como Rusia y China para así favorecer el flujo de turistas procedentes de países emergentes sin trabas burocráticas (*Navas, N., 2012*);
- (vi) para mejorar el gasto medio diario por turista es necesario la reducción del peso del cliente procedente de la tour operación sobre el total de las pernoctaciones de nuestro país. Generalmente los clientes procedentes de tour operación suelen realizar el menor gasto posible en destino, al llegar a nuestro país con productos cerrados en régimen de “todo incluido”. Así a nivel nacional, en el periodo 1999-2007, de cada dos pernoctaciones una corresponde a un cliente de tour operación y si miramos los datos de Baleares o Canarias las pernoctaciones de clientes de tour operación alcanzan el 90% y 80% respectivamente en el periodo 1999-2007 (*INE, 1999-2007*). Por tanto, debemos tratar buscar clientes que no busquen producto “todo incluido”;
- (vii) es necesario mejorar el reparto de la distribución del gasto turístico entre las distintas CC.AA., no es bueno que el 93% del gasto turístico se concentre sólo en seis de las diecisiete CC.AA. de nuestro país. Por tanto, AA.PP. y

empresarios han de apostar por dar a conocer el producto español más allá de los atributos de sol y playa (cultura, gastronomía, ocio, historia, etc.). Entre las medidas que se pueden poner en funcionamiento podemos destacar la de potenciar los destinos del interior. Tras la consolidación de nuestros destinos vacacionales, debemos desarrollar y consolidar el turismo interior y competir con Francia, donde este tipo de turismo es muy relevante. Tenemos un turismo interior con gran potencial, muy poco explotado y muy desconocido dentro y fuera de España (Borrajo, J., 2011).

Además, dentro de los esfuerzos por promover otro tipo de productos turísticos, es importante conocer a quién le pueden atraer. A modo de ejemplo, el turista asiático se siente muy atraído por nuestro turismo cultural, turismo gastronómico e incluso por nuestro mercado de productos y servicios de lujo, valorándolo mucho más que nuestro turismo de sol y playa. El turismo de sol y playa no le atrae de la misma manera al turista asiático, ya que cuentan con destinos de sol y playa más próximos geográficamente e igualmente atractivos.

Claramente este punto de vista difiere bastante de la apetencia de nuestra tipología tradicional de cliente. Turista alemán o inglés de clase media que viene a nuestro país en busca de sol y playa;

- (viii) Por último, al objeto de mejorar el gasto turístico, sería bueno que las principales ciudades turísticas de nuestro país, tenga una ley comercial como la aprobada por la de la Comunidad de Madrid, en el primer semestre de 2012, en la que existe total libertad de horarios y de días de aperturas. “*El cliente turístico no tiene horario, consume a todas horas y para que se vaya satisfecho hay que darle servicio de calidad a todas horas*” (González, Y., 2012).

Viajeros

“Según la definición del INE, los viajeros son todas aquellas personas que realizan una o más pernoctaciones seguidas en el mismo alojamiento. Los viajeros se clasifican por su país de residencia: residentes en España y no residentes en España.” (INE, 2012).

“Desde enero de 2005 se introdujo un nuevo cuestionario para los hoteles de categorías superior (3, 4, 5 estrellas de oro) solicitando información mensual del total de viajeros y pernoctaciones, así como el número de días abiertos en dicho mes.” (INE, 2012).

“Las estimaciones de las variables: viajeros, pernoctaciones, estancia media, número de establecimientos abiertos y número de plazas estimadas según la encuesta, grado de ocupación por plazas y por habitaciones y personal empleado se obtendrá considerando esta información mensual, además de la que aparece en el cuestionario tradicional referido a una semana en concreto. Los datos publicados a partir de enero de 2006 no son, por tanto, directamente comparables con los publicados hasta diciembre de 2005.” (INE, 2012).

Analizando los datos, vemos como con la llegada de la crisis en número de viajeros no ha conseguido recuperar los niveles del año 2007. Bien es cierto que, los datos de 2010 son el tercer mejor dato de nuestra historia y que los datos que disponemos para del año 2011 (85.366.976) son incluso mejores que los datos del año 2007.

EVOLUCIÓN DE LOS VIAJEROS POR PAIS DE ORIGEN – (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Total Nacional	59.282.523	59.904.301	59.868.813	62.531.380	66.831.268	70.629.026	81.855.900	84.423.433	82.998.878	77.140.316	81.888.872	3%	3%	(1%)
Residentes en España	32.132.993	32.892.300	33.258.122	35.282.771	39.211.403	41.600.340	47.444.139	48.640.687	47.241.158	45.138.082	46.233.331	4%	2%	(2%)
No residentes en España	27.149.530	27.012.001	26.610.690	27.248.609	27.619.865	29.028.686	34.411.760	35.782.746	35.757.720	32.002.234	35.655.541	3%	4%	(0%)
Unión Europea (sin España)	20.422.809	20.546.216	20.414.145	21.237.792	21.523.936	22.971.222	26.991.721	27.963.860	27.888.911	24.742.996	26.761.273	3%	3%	(1%)
Alemania	6.352.796	6.037.822	5.215.352	5.390.488	5.620.921	5.858.611	7.106.812	7.158.653	7.074.680	6.089.490	6.491.508	0%	2%	(3%)
Austria	210.910	185.284	185.271	205.225	200.700	218.967	287.055	308.730	317.003	278.619	337.736	5%	9%	3%
Bélgica	953.410	911.658	906.992	931.155	886.859	855.213	1.015.060	975.994	983.607	950.963	949.796	(0%)	2%	(1%)
Dinamarca	209.614	189.973	203.192	210.770	221.067	264.536	322.586	375.305	404.835	366.740	407.404	7%	9%	3%
Finlandia	137.211	137.970	128.466	131.196	128.559	143.366	173.623	209.247	242.647	235.041	248.601	6%	12%	6%
Francia	2.486.487	2.642.484	2.856.616	2.970.755	2.921.361	3.037.374	3.387.318	3.494.981	3.579.311	3.494.385	3.864.873	5%	5%	3%
Grecia	78.825	78.297	92.755	82.751	72.741	82.865	118.570	137.448	141.641	129.427	175.801	8%	16%	9%
Irlanda	198.034	222.993	271.199	322.977	383.616	441.866	533.470	604.603	621.753	550.697	522.505	10%	3%	(5%)
Italia	1.690.482	1.689.339	1.788.290	1.741.685	1.868.598	2.083.245	2.483.814	2.592.206	2.528.966	2.237.467	2.543.005	4%	4%	(1%)
Luxemburgo	65.586	64.726	63.102	70.021	61.920	61.845	79.612	77.334	71.592	63.940	67.048	0%	2%	(5%)
Países Bajos	1.032.814	996.180	1.056.563	1.011.883	969.342	982.194	1.212.410	1.247.717	1.378.110	1.272.294	1.323.332	3%	6%	2%
Portugal	939.173	899.001	967.812	993.127	1.022.181	1.076.339	1.248.932	1.342.226	1.297.037	1.125.591	1.250.973	3%	3%	(2%)
Reino Unido	5.625.361	6.033.454	6.279.180	6.808.493	6.803.960	7.018.452	7.979.995	7.983.273	7.602.122	6.423.725	6.786.795	2%	(1%)	(5%)
Suecia	442.104	457.037	399.355	367.267	362.113	387.722	467.788	542.974	612.616	557.479	645.936	4%	11%	6%
Noruega	213.573	231.263	239.471	217.264	213.665	219.997	274.489	325.999	375.971	319.183	388.160	6%	12%	6%
Rusia	195.199	263.498	218.423	210.766	224.737	269.465	379.363	446.404	546.916	430.772	630.965	12%	19%	12%
Suiza	478.528	483.640	452.865	424.962	433.046	420.630	524.532	550.246	567.354	516.864	586.149	2%	7%	2%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	784.230	742.911	755.121	765.393	734.928	3.086.120	3.587.039	1.567.668	1.700.972	1.541.762	1.855.325	9%	(10%)	6%
Estados Unidos	1.698.154	1.598.419	1.431.535	1.408.461	1.394.193	1.402.062	1.595.830	1.673.574	1.518.108	1.532.535	1.813.566	1%	5%	3%
Resto de América	1.441.606	1.439.289	1.323.069	1.218.702	1.270.923	1.294.568	1.560.800	1.700.883	1.740.063	1.665.935	2.022.380	3%	9%	6%
Países africanos	228.979	269.437	265.328	285.307	247.349	325.476	347.702	358.778	353.200	327.060	387.766	5%	4%	3%
Resto del mundo	1.686.453	1.437.326	1.510.732	1.479.962	1.577.084	1.599.228	2.000.636	2.108.501	2.099.217	1.892.264	2.355.919	3%	8%	4%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Por otro lado, el mayor deterioro de la economía española ha provocado que en los últimos años se haya producido mayor reducción en el número de viajeros residentes en España (-2% TACC 2007-2010) en comparación con el número de viajeros no residentes en España (0% TACC 2007-2010) – (INE, 2000-2010). Así, en el año 2011 el peso de los viajeros residentes en España se situó en niveles mínimos del 54%, mientras que durante el periodo 2000-2010 el peso de los viajeros residentes en España ha oscilado entre niveles del 54%-59%.

En lo referente al conjunto de viajeros no residentes en España, los viajeros de la Unión Europea (sin incluir España) representan entre el 74%-75% del total de viajeros no residentes, en el periodo 2000-2010.

EVOLUCIÓN DE LOS VIAJEROS POR PAÍS DE ORIGEN – (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Nacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	54%	55%	56%	56%	59%	59%	58%	58%	57%	59%	56%
No residentes en España	46%	45%	44%	44%	41%	41%	42%	42%	43%	41%	44%
Unión Europea (sin España)	34%	34%	34%	34%	32%	33%	33%	33%	34%	32%	33%
Alemania	11%	10%	9%	9%	8%	8%	9%	8%	9%	8%	8%
Austria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bélgica	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Dinamarca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Finlandia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Francia	4%	4%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Irlanda	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Italia	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países Bajos	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Portugal	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%
Reino Unido	9%	10%	10%	11%	10%	10%	10%	9%	9%	8%	8%
Suecia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Noruega	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rusia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Suiza	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	1%	1%	1%	1%	1%	4%	4%	2%	2%	2%	2%
Resto de Europa	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Estados Unidos	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Resto de América	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Países africanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto del mundo	3%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	3%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En lo relativo a la estacionalidad de los viajeros destacar que, en el periodo 1999-2011, entre los meses de junio y septiembre se concentra en promedio el 43% del total de viajeros (41% en el caso de viajeros residentes y 46% en el caso de viajeros no residentes) – (INE, 1999-2011). La situación se ha mantenido bastante estable durante el citado periodo de análisis, si bien se aprecia una leve tendencia de aumento de la estacionalidad, con un incremento de un punto porcentual, entre 1999 y 2011.

Por lo que respecta a la evolución de los viajeros procedentes de los principales países emisores, el deterioro de la economía de sus principales mercados emisores internacionales (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia) y la adversa evolución de la libra esterlina en

relación al euro, tuvieron en el periodo 2007-2009 un impacto negativo. A partir del año 2010, se ha comenzado a corregirse esta tendencia negativa. Además, la positiva evolución reciente también ha estado condicionada por las tensiones geopolíticas vividas en el Norte de África (Primavera Árabe), que han contribuido a que numerosos tour operadores desvíen a sus clientes a hacia los principales destinos turísticos de nuestro país.

Debemos destacar también como algunos países emergentes como Rusia (12% TACC 2007-2010), países nórdicos como Suecia y Finlandia (6% TACC 2007-2010) y países de las regiones Resto de América (6% TACC 2007-2010) han tenido un muy buen comportamiento en su crecimiento en el número de viajeros, a pesar de la contracción económica mundial.

Por último, analizando la distribución de los viajeros por CC.AA. observamos que durante el periodo 2000-2010 las seis CC.AA. (Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña, Madrid y C. Valenciana) que aglutinan los principales destinos vacacionales y urbanos representan entre el 72% y 75% del total de viajeros (INE, 2000-2010).

EVOLUCIÓN DE LOS VIAJEROS – DATOS POR CC.AA. (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
												3%	3%	(1%)
Total Nacional	59.282.522	59.904.302	59.868.812	62.531.379	66.831.268	70.629.025	81.855.902	84.423.433	82.998.878	77.140.317	81.888.872			
Andalucía	11.168.118	11.309.338	11.404.707	11.852.348	12.534.779	13.630.389	15.608.612	16.131.613	15.769.339	14.205.602	14.343.888	3%	1%	(4%)
Aragón	1.763.551	1.796.712	1.815.452	1.853.106	1.918.451	1.922.577	2.121.294	2.239.991	2.436.976	1.991.736	2.152.430	2%	2%	(1%)
Asturias	1.050.779	1.063.981	1.066.546	1.086.588	1.181.225	1.287.297	1.523.045	1.616.804	1.488.633	1.403.955	1.427.237	3%	2%	(4%)
Baleares	6.687.569	6.974.344	6.305.855	6.703.023	6.868.737	7.200.632	8.359.870	8.109.344	7.963.073	7.075.297	7.543.553	1%	1%	(2%)
Canarias	4.900.735	4.819.191	4.721.725	4.870.384	5.028.198	5.117.709	6.810.235	7.245.552	7.514.783	6.496.228	7.089.669	4%	7%	(1%)
Cantabria	896.334	899.212	927.934	935.643	941.558	1.049.963	1.180.505	1.132.045	1.076.668	1.102.498	1.058.256	2%	0%	(2%)
Castilla y León	3.579.056	3.668.658	3.731.340	3.649.662	4.016.844	3.998.109	4.249.103	4.522.274	4.390.499	4.196.191	4.218.844	2%	1%	(2%)
Castilla-La Mancha	1.846.956	1.882.745	1.817.439	1.788.369	1.899.182	1.982.710	2.084.183	2.187.095	2.117.135	1.970.294	1.969.157	1%	(0%)	(3%)
Cataluña	10.163.318	10.250.593	10.579.598	10.775.039	11.558.716	12.146.098	14.252.876	14.425.234	14.437.729	14.031.276	15.727.738	4%	5%	3%
C. Valenciana	4.498.623	4.828.432	4.857.970	5.650.215	5.865.697	6.361.195	7.653.348	7.781.380	7.281.598	6.906.485	6.965.893	4%	2%	(4%)
Extremadura	1.099.789	1.087.071	993.689	996.805	1.029.774	1.005.083	1.113.056	1.170.043	1.139.354	1.141.747	1.144.699	0%	3%	(1%)
Galicia	2.528.436	2.519.996	2.612.456	3.051.387	3.675.988	3.529.901	3.599.220	3.739.524	3.532.737	3.399.456	3.798.995	4%	1%	1%
C. Madrid	5.781.169	5.572.849	5.684.363	5.751.721	6.478.605	7.305.818	8.645.574	9.307.724	9.169.644	8.838.592	9.820.862	5%	6%	2%
C. Murciana	767.394	797.811	808.426	882.773	926.026	999.947	1.168.488	1.253.663	1.171.425	1.005.999	1.028.452	3%	1%	(6%)
Navarra	565.870	558.525	558.236	558.372	627.518	662.439	751.987	767.577	757.641	709.840	719.591	2%	2%	(2%)
País Vasco	1.479.603	1.365.691	1.460.986	1.575.278	1.734.021	1.853.689	2.090.907	2.145.896	2.104.403	2.047.252	2.241.242	4%	4%	1%
La Rioja	406.467	409.209	428.924	446.245	437.943	468.406	524.687	523.818	532.000	497.373	509.422	2%	2%	(1%)
Ceuta	66.978	68.148	61.354	74.583	67.543	62.722	70.927	71.417	70.028	76.386	82.231	2%	6%	5%
Melilla	31.770	31.794	31.812	29.835	40.458	44.348	47.979	52.432	45.212	44.113	46.713	4%	1%	(4%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Nacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Andalucía	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	18%	18%
Aragón	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Asturias	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Baleares (Illes)	11%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	10%	10%	9%	9%
Canarias	8%	8%	8%	8%	8%	7%	8%	9%	9%	8%	9%
Cantabria	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Castilla y León	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%
Castilla-La Mancha	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%
Cataluña	17%	17%	18%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	18%	19%
C. Valenciana	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Extremadura	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Galicia	4%	4%	4%	5%	6%	5%	4%	4%	4%	4%	5%
C. Madrid	10%	9%	9%	9%	10%	10%	11%	11%	11%	11%	12%
C. Murciana	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Navarra	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
País Vasco	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
La Rioja	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Ceuta	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Melilla	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Pernoctaciones

“Según la definición del INE, se entiende por pernoctación cada noche que un viajero se aloja en el establecimiento. Al igual que en la entrada de viajeros, las plazas ocupadas se desglosan según el lugar de residencia: residentes en España y no residentes en España” (INE, 2012).

Analizando los datos, vemos como con la llegada de la crisis el número de pernoctaciones no ha conseguido recuperar los niveles de año 2007. Bien es cierto que, el año 2010 reflejó el tercer mejor dato de nuestra historia y que los datos que disponemos para del año 2011 (286.761.260) son incluso mejores (INE, 2000-2010).

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES – (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Total Nacional	227.143.571	228.681.570	222.554.781	228.160.907	234.697.167	245.637.157	267.027.859	271.689.481	268.551.840	250.984.810	267.163.482	2%	2%	(1%)
Residentes en España	83.381.972	85.260.967	86.718.386	91.295.422	100.043.549	106.875.319	115.088.254	116.596.706	113.188.291	109.756.871	113.236.290	3%	1%	(1%)
No residentes en España	143.761.599	143.420.603	135.836.395	136.865.485	134.653.618	138.761.840	151.939.603	155.092.775	155.363.549	141.227.938	153.927.192	1%	2%	(0%)
Unión Europea (sin España)	123.411.333	123.194.768	117.159.691	119.030.763	116.934.820	121.843.567	132.384.397	134.447.096	133.927.872	121.230.772	129.232.808	0%	1%	(1%)
Alemania	47.794.260	44.562.380	37.206.734	38.160.674	38.977.852	39.968.004	44.877.209	45.141.993	44.646.808	39.731.293	41.959.464	(1%)	1%	(2%)
Austria	1.067.931	937.655	849.078	1.038.943	958.640	1.005.232	1.258.964	1.297.802	1.387.503	1.205.537	1.462.259	3%	8%	4%
Bélgica	6.272.116	5.729.691	5.533.381	5.615.284	5.115.306	4.764.859	5.357.657	5.034.007	5.038.399	5.022.613	4.931.948	(2%)	1%	(1%)
Dinamarca	1.077.985	949.407	966.702	987.754	1.055.596	1.299.849	1.490.010	1.694.720	1.830.986	1.718.683	1.941.915	6%	8%	5%
Finlandia	708.211	695.004	646.349	623.288	629.635	690.311	775.091	907.119	1.007.298	1.052.385	1.138.286	5%	11%	8%
Francia	8.193.306	8.750.297	9.003.761	9.174.828	8.526.684	8.864.512	9.220.823	9.320.155	9.821.088	9.619.625	10.527.172	3%	3%	4%
Grecia	199.357	189.140	224.259	217.447	181.772	199.780	267.740	348.467	350.133	345.572	515.089	10%	21%	14%
Irlanda	1.023.679	1.247.711	1.483.135	1.735.687	2.069.713	2.229.562	2.354.759	2.624.485	2.691.464	2.473.845	2.235.348	8%	0%	(5%)
Italia	6.357.997	6.397.610	6.790.623	6.608.280	6.999.664	7.534.701	8.204.104	8.428.433	8.385.107	7.216.770	8.151.620	3%	2%	(1%)
Luxemburgo	430.165	409.074	381.406	418.851	371.417	371.046	425.363	385.621	350.666	350.637	383.246	(1%)	1%	(0%)
Países Bajos	5.910.975	5.407.276	5.538.312	5.378.812	5.089.629	5.010.425	5.845.290	5.822.757	6.310.867	5.889.819	6.029.492	0%	4%	1%
Portugal	2.391.764	2.281.996	2.558.699	2.606.275	2.612.218	2.791.167	3.319.101	3.588.640	3.494.131	3.015.623	3.311.143	3%	3%	(3%)
Reino Unido	39.279.569	42.952.193	43.662.027	44.403.970	42.367.798	43.038.565	44.291.005	43.630.308	41.459.014	36.657.815	38.776.761	(0%)	(2%)	(4%)
Suecia	2.704.018	2.685.335	2.315.223	2.060.669	1.978.895	2.012.348	2.250.888	2.596.435	3.079.740	3.013.007	3.280.840	2%	10%	8%
Noruega	1.281.854	1.242.121	1.204.942	1.124.578	1.069.787	1.147.456	1.288.041	1.495.491	1.824.763	1.738.795	2.018.901	5%	12%	11%
Rusia	1.420.873	1.885.276	1.506.677	1.336.879	1.399.215	1.704.343	2.144.036	2.575.654	3.043.365	2.320.571	3.584.505	10%	16%	12%
Suiza	2.496.766	2.566.634	2.179.962	2.094.960	2.095.836	1.824.161	2.185.934	2.232.757	2.421.715	2.298.033	2.524.011	0%	7%	4%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y R.E.	3.806.746	3.358.292	3.300.662	3.253.222	2.989.559	9.148.262	10.229.133	5.737.301	6.161.580	5.664.531	6.783.579	6%	(6%)	6%
Estados Unidos	3.826.066	3.604.904	3.278.274	3.149.746	3.132.600	3.197.291	3.371.103	3.432.062	3.183.458	3.350.590	3.947.861	0%	4%	5%
Resto de América	3.489.753	3.616.791	3.247.606	2.997.718	3.028.767	3.155.505	3.418.856	3.689.859	3.894.772	3.795.593	4.550.964	3%	8%	7%
Países africanos	586.804	761.157	722.684	694.328	609.904	745.414	755.845	784.651	772.602	733.420	949.106	5%	5%	7%
Resto del mundo	3.441.404	3.190.659	3.235.899	3.183.290	3.393.129	3.362.670	4.059.722	4.324.060	4.208.091	4.013.181	4.923.682	4%	8%	4%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.
Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

El deterioro de la economía española ha provocado que en los últimos años se haya producido una mayor reducción en el número de pernoctaciones de residentes en España (-1% TACC 2007-2010) en comparación con la variación de las pernoctaciones de los no residentes en España (0% TACC 2007-2010) – (INE, 2000-2010).

Así, en el año 2011 el peso de las pernoctaciones de residentes en España se situó en niveles de 39%, si bien durante el periodo 2000-2010 el peso de los viajeros residentes en España ha oscilado entre niveles del 37%-44% (INE, 2000-2010).

Por lo que respecta a la evolución de las pernoctaciones de no residentes en España, las pernoctaciones de la Unión Europea (sin España) representan entre el 84%-88% del total de pernoctaciones no residentes, en el periodo 2000-2010.

EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS PERNOCTACIONES – (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Nacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	37%	37%	39%	40%	43%	44%	43%	43%	42%	44%	42%
No residentes en España	63%	63%	61%	60%	57%	56%	57%	57%	58%	56%	58%
Unión Europea (sin España)	54%	54%	53%	52%	50%	50%	50%	49%	50%	48%	48%
Alemania	21%	19%	17%	17%	17%	16%	17%	17%	17%	16%	16%
Austria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%
Bélgica	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Dinamarca	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Finlandia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Francia	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	4%	4%	4%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Irlanda	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Italia	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países Bajos	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Portugal	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Reino Unido	17%	19%	20%	19%	18%	18%	17%	16%	15%	15%	15%
Suecia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Noruega	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Rusia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Suiza	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	2%	1%	1%	1%	1%	4%	4%	2%	2%	2%	3%
Resto de Europa	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Estados Unidos	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Resto de América	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%
Países africanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto del mundo	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En lo relativo a la estacionalidad de las pernoctaciones destacar que, en el periodo 1999-2011, entre los meses de junio y septiembre se concentra en promedio el 49% del total de pernoctaciones (46% en el caso de pernoctaciones de residentes y 50% en el caso de pernoctaciones de no residentes) – (INE, 1999-2011). La situación se ha mantenido bastante estable durante el citado periodo de análisis, si bien se aprecia una leve tendencia de aumento de la estacionalidad, con un incremento entre uno y dos puntos porcentuales, entre 1999 y 2011.

Por lo que respecta a la evolución de las pernoctaciones procedentes de los principales países emisores, el deterioro de la economía de sus principales mercados emisores internacionales (Reino Unido, Alemania, Francia e Italia) y la adversa evolución de la libra esterlina en relación al euro, tuvieron en el periodo 2007-2009 un impacto negativo. A partir del año 2010, se ha comenzado a corregir esta tendencia negativa. Además, la positiva evolución reciente también ha estado condicionada por las tensiones geopolíticas vividas en el Norte de África (Primavera Árabe), que han contribuido a que numerosos tour operadores desvíen a sus clientes a hacia los principales destinos turísticos de nuestro país.

Debemos destacar también como algunos países emergentes como Rusia (12% TACC 2007-2010), países nórdicos como Suecia y Finlandia (8% TACC 2007-2010) y países de las regiones Resto de América (7% TACC 2007-2010) han tenido un muy buen comportamiento en su crecimiento en el número de pernoctaciones, a pesar de la contracción económica mundial (INE, 2000-2010).

Analizando la distribución de los pernoctaciones por CC.AA. observamos que durante el periodo 2000-2010 las seis CC.AA. (Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña, Madrid y C. Valenciana) que aglutinan los principales destinos vacacionales y urbanos representan entre el 84% y 86% del total de las pernoctaciones.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES - (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	
	00-10	05-10	07-10	00-10	05-10	07-10	00-10	05-10	07-10	00-10	05-10	07-10	00-10	05-10	07-10
Total Nacional	227.143.571	228.681.570	222.554.780	228.160.906	234.697.167	245.637.159	267.027.859	271.689.481	268.551.840	250.984.811	267.163.480	2%	2%	2%	(1%)
Andalucía	34.529.954	35.275.281	35.219.267	36.748.852	38.846.228	41.332.276	43.809.767	44.677.644	44.171.550	40.681.215	40.956.970	2%	(0%)	(3%)	
Aragón	3.690.339	3.723.871	3.870.361	3.879.548	3.977.377	4.106.099	4.405.041	4.721.268	5.239.955	4.140.003	4.386.374	2%	1%	(2%)	
Asurias	2.343.698	2.438.957	2.399.773	2.467.994	2.674.331	3.032.149	3.275.773	3.428.616	3.136.334	2.880.281	2.973.636	2%	(0%)	(5%)	
Baleares	53.427.557	53.440.949	47.355.361	48.567.730	47.842.700	49.463.053	52.056.787	50.721.650	49.633.274	45.769.098	48.419.224	(1%)	(0%)	(2%)	
Canarias	37.750.882	37.780.200	36.747.871	38.166.753	38.007.314	38.551.890	47.172.391	48.436.042	49.400.352	45.170.032	49.996.622	3%	5%	1%	
Cantabria	2.168.163	2.237.750	2.245.781	2.229.060	2.310.761	2.615.969	2.800.813	2.690.985	2.493.231	2.542.145	2.468.290	1%	(1%)	(3%)	
Castilla y León	5.942.225	6.191.806	6.474.451	6.295.562	6.727.810	6.703.675	7.194.273	7.759.863	7.611.142	7.136.187	7.154.914	2%	1%	(3%)	
Castilla-La Mancha	2.871.408	3.036.005	3.033.067	3.013.397	3.209.495	3.438.797	3.618.421	3.847.537	3.807.440	3.518.965	3.479.502	2%	0%	(3%)	
Cataluña	36.802.671	36.875.998	36.956.871	36.924.994	38.115.858	40.124.911	42.076.031	42.283.702	42.150.243	40.742.221	45.336.081	2%	2%	2%	
C. Valenciana	20.082.251	20.520.483	20.503.702	21.608.948	21.659.854	23.338.515	25.052.420	25.736.730	24.531.982	23.419.504	23.867.706	2%	0%	(2%)	
Extremadura	1.742.807	1.804.322	1.694.512	1.722.493	1.808.002	1.776.148	2.015.231	2.097.559	2.094.222	2.046.856	2.047.297	2%	3%	(1%)	
Galicia	5.848.583	5.851.578	6.263.574	6.480.300	7.873.956	7.594.783	7.758.045	8.024.978	7.790.366	7.444.455	8.174.138	3%	1%	1%	
C. Madrid	12.655.413	12.184.359	12.337.098	12.235.769	13.448.972	14.932.243	16.498.311	17.489.178	17.077.815	16.518.800	18.493.166	4%	4%	2%	
C. Murciana	2.415.030	2.470.785	2.455.896	2.653.161	2.604.652	2.654.958	2.707.630	3.124.046	2.954.055	2.637.080	2.692.649	1%	0%	(5%)	
Navarra	1.054.574	1.149.373	1.140.698	1.101.279	1.228.127	1.309.068	1.444.906	1.463.253	1.427.132	1.345.989	1.352.490	3%	1%	(3%)	
País Vasco	2.822.066	2.689.165	2.828.401	3.017.562	3.302.033	3.574.740	3.932.308	3.961.136	3.842.982	3.822.579	4.179.639	4%	3%	2%	
La Rioja	751.701	754.872	787.929	822.252	812.346	816.843	943.056	931.577	925.419	893.088	891.736	2%	2%	(1%)	
Ceuta	159.718	167.879	163.114	160.987	157.132	157.941	140.660	152.113	142.416	152.579	167.894	1%	1%	3%	
Melilla	84.527	87.927	77.038	64.266	90.224	113.105	125.995	141.604	121.931	123.738	125.156	4%	2%	(4%)	

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Nacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Andalucía	15%	15%	16%	16%	17%	17%	16%	16%	16%	16%	15%
Aragón	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Asurias	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Baleares	24%	23%	21%	21%	20%	20%	19%	19%	18%	18%	18%
Canarias	17%	17%	17%	17%	16%	16%	18%	18%	18%	18%	19%
Cantabria	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Castilla y León	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Castilla-La Mancha	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Cataluña	16%	16%	17%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	17%
C. Valenciana	9%	9%	9%	9%	9%	10%	9%	9%	9%	9%	9%
Extremadura	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Galicia	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
C. Madrid	6%	5%	6%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%
C. Murciana	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Navarra	0%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
País Vasco	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%
La Rioja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ceuta	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Melilla	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En función de las distintas categorías, observamos como en la última década se ha producido un cierto trasvase hacia los segmentos mayor categoría (4 y 5 estrellas). Además, con la llegada de la crisis, las consiguientes caídas de ocupación y precios han contribuido acentuar el trasvase entre categorías. Así, los hoteles de 4 estrellas han sido ocupados por clientes habituales de segmentos de 3 estrellas y menos, al igual que los hoteles de 5 estrellas han sido ocupados por clientes habituales de segmentos de 4, 3 estrellas y menos. A esta situación contribuyen números factores entre los que, sin ánimo de ser exhaustivos, podemos señalar los siguientes: (i) un escenario de contracción económica tanto en España como en sus principales países emisores; (ii) un mal posicionamiento del producto de lujo, dispuesto a sacrificar la imagen y el posicionamiento de su producto con tal de atraer la suficiente clientela que le permita cubrir su base de costes; (iii) el deterioro de la actividad empresarial que se ha dejado notar en la demanda del segmento urbano (clientes de negocios y clientes del segmento MICE); y (iv) la dependencia en el segmento vacacional del cliente de tour operación sobretodo en los principales destinos vacacionales.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES POR CATEGORÍAS - (2000-2011)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
% Pernoctaciones (plazas hoteleras)												
Total Mercado Nacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%
Cuatro estrellas de oro	26%	28%	30%	33%	36%	37%	38%	39%	41%	42%	44%	45%
Tres estrellas de oro	43%	43%	42%	41%	39%	39%	38%	37%	36%	36%	35%	34%
Dos estrellas de oro	11%	11%	10%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	6%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%
Dos y tres estrellas de plata	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%
Una estrella de plata	6%	6%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	3%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Por último, si analizamos la importancia relativa de las pernoctaciones en función del canal de distribución, en el periodo 1999-2007, vemos como el 51% de las pernoctaciones total del mercado español corresponden a cliente de tour operación. Si miramos los datos de Baleares o Canarias, el promedio de las pernoctaciones de clientes de tour operación alcanzan el 90% y 80% respectivamente en el periodo 1999-2007 (INE, 1999-2007).

IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS PERNOCTACIONES DE VIAJEROS DE TOUR-OPERADOR POR CC.AA. - (1999-2007)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio 99-07
Total nacional	58%	47%	49%	51%	52%	52%	51%	50%	48%	51%
Andalucía	45%	32%	34%	37%	37%	37%	34%	32%	32%	36%
Aragón	10%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	5%	6%
Asturias	11%	6%	8%	7%	7%	8%	9%	7%	7%	8%
Baleares	94%	86%	88%	92%	89%	92%	91%	92%	86%	90%
Canarias	79%	62%	75%	83%	85%	86%	84%	84%	82%	80%
Cantabria	20%	11%	15%	14%	15%	14%	13%	10%	9%	13%
Castilla y León	7%	5%	4%	5%	6%	8%	8%	7%	7%	6%
Castilla - La Mancha	5%	3%	5%	5%	6%	7%	7%	6%	6%	5%
Cataluña	40%	33%	34%	35%	39%	42%	40%	38%	38%	38%
C.Valenciana	58%	52%	49%	48%	48%	47%	48%	45%	42%	49%
Extremadura	7%	4%	6%	7%	7%	7%	8%	7%	7%	7%
Galicia	21%	8%	7%	7%	7%	10%	10%	11%	10%	10%
Madrid	13%	9%	10%	12%	13%	14%	15%	12%	12%	12%
C. Murciana	29%	24%	22%	16%	20%	21%	22%	19%	23%	22%
Navarra	4%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	3%	2%
País Vasco	5%	3%	1%	1%	2%	4%	4%	4%	4%	3%
Rioja (La)	1%	1%	1%	1%	1%	2%	4%	5%	4%	2%
Ceuta y Melilla	1%	1%	6%	3%	3%	10%	12%	13%	12%	7%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Estancia media

“Esta variable es una aproximación al número de días que, por término medio, los viajeros permanecen en los establecimientos y se calcula como cociente entre las pernoctaciones y el número de viajeros” (INE, 2012).

Analizando los datos de estancia media, vemos como en el periodo 2000-2010, la estancia media se ha reducido (2% TACC 2000-2010) a nivel nacional. El deterioro económico y la tendencia a realizar periodos más cortos de descanso y la reducción de los viajes de negocios y los viajes de incentivos (“MICE”) han contribuido a este descenso (INE, 2000-2010).

Los principales destinos de la tour operación (Canarias y Baleares) tiene los niveles más elevados de estancia media, ya que los tour operadores suelen estructurar su producto en periodos mínimos de 6 o 7 días.

Estos datos contrastan con los de Andalucía, donde el peso de la tour operación es menos de la mitad que en Canarias y Baleares y que por tanto presenta unos niveles muy inferiores, 2,9 días de estancia en 2010 (INE, 2010).

Por su parte la comunidad de Madrid, principal exponente del turismo de negocios cuenta con uno de los niveles más bajos de estancia fruto de la naturaleza de esta actividad (viajes de ejecutivos/profesionales con periodos cortos de estancia), 1,9 días de estancia en 2010 (INE, 2010).

Esto datos contrastan con los de la provincia de Barcelona, que además de ser un importante destino de negocios es probablemente el principal destino nacional de turismo de fin de semana (“City Break”) lo que hace la estancia media de Barcelona sea superior a la de Madrid, 2,5 días de estancia en 2010 (INE, 2010).

EVOLUCIÓN DE LA ESTANCIA MEDIA POR CC.AA Y PROVINCIA - (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
	3,8	3,8	3,7	3,6	3,5	3,5	3,3	3,2	3,2	3,3	3,3	(2%)	(1%)	0%
Total Nacional	3,8	3,8	3,7	3,6	3,5	3,5	3,3	3,2	3,2	3,3	3,3	(2%)	(1%)	0%
Andalucía	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,0	2,8	2,8	2,8	2,9	2,9	(1%)	(1%)	1%
Almería	5,1	5,0	4,6	4,5	4,4	4,4	4,0	3,8	3,8	3,8	3,9	(3%)	(3%)	1%
Cádiz	3,1	3,1	3,1	3,1	3,2	3,2	2,8	2,7	2,7	2,8	2,9	(1%)	(2%)	2%
Córdoba	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	2%	1%	0%
Granada	2,0	2,0	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,2	2,1	2,2	2,1	1%	1%	(1%)
Huelva	3,7	3,7	3,6	3,7	4,1	3,9	3,5	3,3	3,3	3,4	3,6	(0%)	(2%)	2%
Jaén	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1%	2%	(0%)
Málaga	4,6	4,6	4,4	4,3	4,2	4,1	3,6	3,5	3,5	3,7	3,7	(2%)	(2%)	2%
Sevilla	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	(0%)	(1%)	(0%)
Aragón	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,2	2,1	2,0	(0%)	(1%)	(1%)
Huesca	2,6	2,6	2,6	2,7	2,7	2,7	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	(0%)	(1%)	0%
Teruel	2,0	1,8	2,0	1,8	1,9	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9	(0%)	(1%)	(2%)
Zaragoza	1,9	1,8	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,9	2,0	1,8	(0%)	(0%)	(2%)
Asturias (P. de)	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3	2,4	2,2	2,1	2,1	2,1	2,1	(1%)	(2%)	(1%)
Baleares (Illes)	8,0	7,7	7,5	7,2	7,0	6,9	6,2	6,3	6,2	6,5	6,4	(2%)	(1%)	1%
Canarias	7,7	7,8	7,8	7,8	7,6	7,5	6,9	6,7	6,6	7,0	7,1	(1%)	(1%)	2%
Palmas (Las)	7,8	8,0	8,1	8,3	7,9	8,0	6,9	6,7	6,7	7,2	7,3	(1%)	(2%)	3%
S. C. Tenerife	7,6	7,7	7,4	7,4	7,2	7,1	7,0	6,7	6,5	6,7	6,7	(1%)	(1%)	0%
Cantabria	2,4	2,5	2,4	2,4	2,5	2,5	2,4	2,4	2,3	2,3	2,3	(0%)	(1%)	(1%)
Castilla y León	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	0%	0%	(0%)
Ávila	1,6	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1%	2%	2%
Burgos	1,5	1,5	1,6	1,6	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7	1,6	1,6	1%	1%	(1%)
León	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1%	0%	(1%)
Palencia	1,7	1,8	1,8	1,9	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,7	1,7	(0%)	(0%)	(2%)
Salamanca	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	0%	(0%)	(1%)
Segovia	1,7	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	(0%)	(0%)	0%
Soria	2,0	1,9	2,0	2,0	1,9	1,8	1,8	1,8	2,0	1,8	1,9	(1%)	1%	1%
Valladolid	1,8	1,8	1,9	1,8	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6	1,7	(1%)	(0%)	2%
Zamora	1,6	1,5	1,6	1,6	1,5	1,6	1,6	1,7	1,7	1,6	1,6	(0%)	0%	(2%)
Castilla-La Mancha	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1%	0%	0%
Albacete	1,9	1,9	2,0	2,0	1,9	2,0	2,0	2,1	2,2	2,2	2,2	1%	2%	2%
Ciudad Real	1,3	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	3%	2%	1%
Cuenca	1,6	1,6	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,7	1%	(0%)	(1%)
Guadalajara	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	(0%)	(0%)	(0%)
Toledo	1,4	1,5	1,6	1,6	1,6	1,7	1,7	1,6	1,7	1,6	1,6	1%	(1%)	(1%)
Cataluña	3,6	3,6	3,5	3,4	3,3	3,3	3,0	2,9	2,9	2,9	2,9	(2%)	(3%)	(1%)
Barcelona	3,0	3,0	2,8	2,8	2,8	2,9	2,5	2,5	2,4	2,5	2,5	(2%)	(2%)	1%
Girona	4,5	4,4	4,4	4,2	4,0	3,8	3,5	3,5	3,8	3,6	3,3	(3%)	(3%)	(2%)
Lleida	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4	2,3	2,3	2,2	(2%)	(3%)	(3%)
Tarragona	4,9	4,8	4,9	4,7	4,3	4,3	3,7	3,8	4,0	3,9	3,9	(2%)	(2%)	1%
C. Valenciana	4,5	4,2	4,2	3,8	3,7	3,7	3,3	3,3	3,4	3,4	3,4	(3%)	(1%)	1%
Alicante	5,7	5,3	5,3	4,6	4,5	4,6	4,1	4,2	4,3	4,2	4,2	(3%)	(1%)	1%
Castellón	3,7	3,7	3,9	3,9	3,8	3,6	3,4	3,3	3,3	3,3	3,5	(1%)	(1%)	1%
Valencia	2,5	2,5	2,5	2,4	2,3	2,3	2,1	2,2	2,3	2,3	2,3	(1%)	0%	3%
Extremadura	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1%	0%	(0%)
Badajoz	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	0%	(1%)	(1%)
Cáceres	1,5	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,9	1,8	1,9	2%	2%	1%
Galicia	2,3	2,3	2,4	2,1	2,1	2,2	2,2	2,1	2,2	2,2	2,2	(1%)	0%	0%
Coruña (A)	2,3	2,3	2,4	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,2	2,1	2,0	(1%)	0%	(0%)
Lugo	1,5	1,6	1,7	1,6	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6	1%	(1%)	(2%)
Ourense	2,0	2,1	2,1	1,9	1,9	1,9	1,9	2,0	1,9	2,0	1,9	(1%)	(0%)	(2%)
Pontevedra	2,7	2,7	2,8	2,5	2,6	2,6	2,5	2,5	2,6	2,6	2,7	(0%)	1%	2%
Madrid (C. de)	2,2	2,2	2,2	2,1	2,1	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	(1%)	(2%)	0%
Murcia (Región de)	3,1	3,1	3,0	3,0	2,8	2,7	2,3	2,5	2,5	2,6	2,6	(2%)	(0%)	2%
Navarra (C. Foral de)	1,9	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	0%	(1%)	(0%)
País Vasco	1,9	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,9	1,9	(0%)	(1%)	0%
Álava	1,9	2,1	2,1	2,0	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	(0%)	(1%)	(1%)
Guipúzcoa	1,9	2,0	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	2,0	1,9	0%	(1%)	(0%)
Vizcaya	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,7	1,8	1,8	(1%)	(0%)	1%
Rioja (La)	1,8	1,8	1,8	1,8	1,9	1,7	1,8	1,8	1,7	1,8	1,8	(1%)	0%	(1%)
Ceuta	2,4	2,5	2,7	2,2	2,3	2,5	2,0	2,1	2,0	2,0	2,0	(2%)	(4%)	(1%)
Melilla	2,7	2,8	2,4	2,2	2,2	2,6	2,6	2,7	2,7	2,8	2,7	0%	1%	(0%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

7.2. INDICADORES DE INGRESOS HOTELEROS

El resultado de los distintos factores exógenos y de alguno de los factores endógenos anteriormente citados queda plasmado en la evolución de los principales indicadores de la actividad hotelera. En esta sección analizaremos la evolución de los indicadores que inciden en los ingresos hoteleros: (i) ocupación; (ii) el Índice de Precios Hoteleros (IPH); (iii) tarifa media diaria (ADR); (iv) el Índice de Ingresos Hoteleros; (v) ingreso por habitación disponible (RevPAR).

Desde un punto de vista de metodológico, debemos hacer las siguientes aclaraciones. Tradicionalmente los indicadores utilizados por el INE son el Índice de Precios Hoteleros y el Índice de Ingresos Hoteleros.

El objetivo del Índice de Precios Hoteleros (IPH) “es medir la evolución del conjunto de precios aplicados por los empresarios a los distintos clientes que se alojan en los hoteles de España. Mide la evolución de los precios del sector desde la óptica de la oferta. Las variables estudiadas son: precios de las habitaciones dobles con baño según las distintas tarifas (normal, fin de semana, especiales a empresas, grupos y tour operadores), sin incluir el desayuno ni el Impuesto sobre el Valor Añadido. El IPH está disponible desde el año 2000, si bien la última actualización del IPH tiene base 100 en el año 2008” (INE, 2012).

El objetivo del Índice de Ingresos Hoteleros (IIH) “es medir la evolución de los ingresos medios por habitación ofertada de los establecimientos hoteleros. Las variables estudiadas son: precios de las habitaciones dobles con baño según las distintas tarifas (normal, fin de semana, especiales a empresas, grupos y tour operadores), sin incluir el desayuno ni el Impuesto sobre el Valor Añadido, porcentajes de aplicación de las distintas tarifas sobre el total de habitaciones ocupadas y habitaciones no ocupadas. El IIH estuvo disponible desde el período 2003-2009. A partir de diciembre de 2009 esta operación se dejó de elaborar por el INE” (INE, 2012).

Desde el año 2008, el INE comenzó a realizar la elaboración de dos Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero (INE, 2012). El principal objetivo de los Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero es facilitar al sector hotelero la toma de decisiones. Los indicadores son el ADR, *Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria por habitación*, y el RevPAR, *Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible* (INE, 2010).

Entre ambos indicadores existe la siguiente relación⁴⁰:

$$\text{RevPAR} \cong \text{ADR} * \text{Grado de ocupación por habitaciones}$$

“Estas dos variables, junto con el grado de ocupación por habitación, constituyen una fuente importante de información para los establecimientos hoteleros, que les permite evaluar su política de precios o revenue management” (INE, 2010).

“El valor de estas variables está sobre todo en el nivel a partir del cual los establecimientos establecen su política de precios, por tanto la información debe permitir la comparabilidad con los hoteles de su entorno o de sus competidores directos. En ambas definiciones los ingresos hacen referencia a aquellos percibidos por los hoteleros por la prestación del servicio de alojamiento, sin incluir otro tipo de servicios que sí pueda ofrecer el establecimiento, como pueden ser servicios de restauración, minibar, spa, gimnasio, organización de reuniones o eventos, etc.” (INE, 2010).

“El INE recoge mensualmente información relativa a los precios que los empresarios hoteleros aplican a sus clientes por el servicio de alojamiento en una habitación doble con baño, sin incluir impuestos ni ningún otro servicio. Esta información se solicita en el cuestionario de la Encuesta de Ocupación Hotelera (en adelante, EOH)” - (INE, 2010).

“Hasta el año 2007, se solicitaban los precios, distinguiendo las siguientes tarifas: normal, fin de semana, tour operadores y agencias de viajes, grupos y empresas. Debido a los cambios acaecidos en el sector debido, entre otras cosas, a la introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de venta, a partir de 2008 se modificó la pregunta relativa a los precios, pasando a solicitar de manera explícita el ADR por habitación doble con baño, sin incluir impuestos ni ningún otro servicio, y distinguiendo entre distintos tipos de cliente y canales de venta: tour operador tradicional, agencia de viajes tradicional, empresas, grupos, contratación directa en la web del hotel o en la cadena hotelera, tour operador on-line y Agencia de viajes on-line” (INE, 2010).

“Esta información se utiliza para calcular el IPH (Índice de Precios Hoteleros). El cálculo y difusión de los dos nuevos indicadores amplía la información que demanda el sector, mejorando así la utilidad que ya tiene la EOH. No responden, por tanto a una exigencia reglamentaria por parte de la UE, sino a las necesidades de información manifestadas por el propio sector. La gran cobertura de la EOH va a poner a disposición de los usuarios datos homogéneos y comparables a un nivel de detalle muy amplio” (INE, 2010).

⁴⁰ La igualdad no es exacta debido a que el grado de ocupación por habitaciones se calcula según criterios de la Encuesta de Ocupación Hotelera, no siendo exactamente iguales en la estimación del ADR y RevPAR por razones metodológicas.

“Si para el cálculo del IPH y del IIIH, por ser ambos índices, se ha de mantener una estructura fija⁴¹ que permita la comparación coherente entre dos periodos de tiempo distintos (en estos índices se mantienen invariables ciertas estructuras en el mismo mes de dos años consecutivos, ya que se hacen comparaciones interanuales y no intermensuales), para el ADR y el RevPAR no se ha de actuar así, ya que han de recoger la situación real en un momento de tiempo determinado” (INE, 2010).

“Esto implica que se pueden calcular tasas de variación interanuales e intermensuales, pero teniendo siempre presente que las fluctuaciones están provocadas por cambios en diversos factores: variación en precios, oferta y ocupación” (INE, 2010).

“La recogida de datos para el cálculo del ADR y RevPAR se hace dentro de la EOH, por lo que los detalles de ámbitos y diseño muestral son los de dicha encuesta.”

“Ámbito temporal: La EOH tiene carácter mensual y los datos estimados se refieren a la actividad desarrollada por cada establecimiento hotelero durante el mes correspondiente al periodo de referencia. En la EOH los datos solicitados se refieren a siete días consecutivos, de tal modo que los establecimientos de la muestra están repartidos a lo largo del mes para que cada día del mes de referencia esté suficientemente representado” (INE, 2010).

“Ámbito poblacional: La población objeto de estudio para la Encuesta de Ocupación Hotelera comprende todos los establecimientos en sus modalidades de hotel, parador, hotel apartamento y motel -sean o no residencia- con categoría de 5, 4, 3, 2 y 1 estrella y los hostales -sean o no residencias, pensiones, fondas y casa de huéspedes de categoría única y de 3, 2 y 1 estrella -según normativa de cada Comunidad” (INE, 2010).

“Ámbito geográfico: Esta encuesta se lleva a cabo en todo el territorio nacional” (INE, 2010).

⁴¹ En el caso del IPH, se fija la estructura hotelera y las habitaciones ocupadas, mientras que en el caso del IIIH, únicamente se fija la estructura hotelera.

Ocupación

Durante los últimos años, los principales destinos de España han experimentado importantes crecimientos de capacidad. En el periodo 2000-2010, el sector hotelero español ha experimentado un crecimiento en capacidad hotelera (plazas hoteleras, 3,1% TACC 2000-2010) muy superior al crecimiento de la demanda (pernoctaciones hoteleras, 1,6% TACC 2000-2010) (INE, 2000-2010). Esta situación ha generado situaciones de exceso de capacidad hotelera, con el consiguiente impacto en las ocupaciones hoteleras.

En la última década, podemos distinguir dos etapas en la evolución de la ocupación en el mercado hotelero español:

- (i) *periodo 2000-2007/2008*, marcado por un entorno macroeconómico favorable, con abundante liquidez en los mercados financieros y con un crecimiento sostenido de los precios en el mercado inmobiliario que en su conjunto han contribuido a una situación de sobreoferta de capacidad hotelera en el mercado español;
- (ii) *desde el año 2007/2008*, los efectos en un primer momento del menor crecimiento económico, de la irrupción de la crisis financiera global e inmobiliaria en el mercado nacional y, en segundo momento los efectos de la entrada en recesión de las principales economías emisoras de turistas a España y de los riesgos sistémicos de numerosos países de la zona euro (Irlanda, Grecia, Italia, Portugal y España), han tenido consecuencias negativas directas en el número de viajeros llegados a España, en el gasto turístico y por ende en los niveles de ocupación hotelera.

Los datos que conocemos de ocupación del año 2011, confirman la recuperación del volumen de ocupación en el sector hotelero que no de los precios. Como se analiza en este trabajo, el comportamiento de demanda y de los ingresos en el sector hotelero sigue una pauta cíclica, donde después de producirse caídas de ocupación y precios, la primera variable que suele estabilizarse y después recuperarse es la ocupación para posteriormente recuperarse los precios. Normalmente, la recuperación de los precios suele ir acompañada de una recuperación del entorno macroeconómico tanto en los principales países emisores de turistas (clientes) como en el propio mercado doméstico.

La recuperación de los niveles de ocupación se está produciendo antes en el mercado vacacional que en el mercado urbano. El mercado vacacional tiene una mayor dependencia de la situación económica de nuestros principales mercados emisores (Reino Unido, Alemania y Francia), lo que ha contribuido a recuperar los volúmenes de ocupación. Por el contrario, el mercado urbano tiene una mayor dependencia de la situación económica nacional y de los niveles de actividad empresarial.

El análisis de la ocupación de plazas hoteleras por categoría, muestra que, durante el periodo 2005-2010 los segmentos más resistentes en ocupación han sido los de 4 y 5 estrellas conjuntamente, mientras que los segmentos más dañados han sido los de menor categoría.

Esta situación se explica, porque los segmentos más débiles económicamente son además los que más han sufrido los efectos de la crisis. Además, hay que destacar los esfuerzos realizados en precio al objeto de contener las caídas en los niveles de ocupación, que han contribuido a que se produzca un trasvase de clientes hacia categorías superiores pagando precios de categorías inferiores.

Con independencia de la evolución de las tarifas, el cliente cada vez demanda más calidad. Ésto lo demuestra el hecho de que la mayoría de la nueva capacidad hotelera incorporada en el mercado español (principalmente en el mercado vacacional), entre el año 2000 y 2010 ha sido de categoría 4 y 5 estrellas.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN DE PLAZAS HOTELERAS- (2000-2010)

Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC	TACC
															00-10	03-10	05-10	07-10
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49	(1%)	(1%)	(1%)	(2%)
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44	(2%)	(0%)	0%	(0%)
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55	(1%)	(1%)	(1%)	(1%)
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57	(2%)	(1%)	(1%)	(2%)
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40	(3%)	(2%)	(3%)	(4%)
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32	(4%)	(3%)	(3%)	(4%)
Dos y tres estrellas de plata	41	41	39	37	37	37	38	39	36	31	30	37	41	30	(3%)	(3%)	(4%)	(5%)
Una estrella de plata	35	35	34	33	32	33	34	34	32	27	27	33	35	27	(3%)	(3%)	(4%)	(4%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Ocupación en el mercado vacacional.

La negativa evolución de los datos de ocupación vacacional en las principales zonas vacacionales, muestra claramente las consecuencias y los efectos de (i) un exceso de crecimiento de la oferta hotelera durante los últimos 10 años; (ii) antigüedad en algunos casos de la oferta hotelera y de las zonas y destinos turísticos; (iii) la aparición de nuevos destinos competidores en el mercado vacacional internacional (Norte de África y Mediterráneo Oriental); (iv) la irrupción de la crisis financiera global e inmobiliaria en el mercado nacional; (v) la dependencia del cliente de la tour operación, que es actualmente el cliente objetivo al que se dirige el producto hotelero vacacional, y principalmente en los mercados de Baleares y Canarias.

Son muy pocos los destinos vacacionales en los que la cifra de índice de ocupación en 2000 era inferior a la cifra del año 2005 y del año 2010, prueba evidente del exceso de capacidad introducido en el sector (ej. Costa de la Luz – Huelva, Costa de Azahar, Costa de Valencia, Costa Da Morte, Costa A Mariña Lucense y Costa Guipuzcoana).

Debemos destacar como los principales destinos vacacionales de España cuentan con niveles de ocupación hotelera superiores a la media nacional. Así los hoteles de Baleares, Canarias (salvo Isla de la Palma e Isla de Hierro), Cataluña (salvo Costa de Garraf), Costa del Sol y Costa Blanca en promedio ha superado los niveles nacionales de ocupación hotelera, que en el año 2000, se situaban en el 59%, en el año 2005 en el 54% y en el año 2010 bajaron hasta el 51%.

Como se apunta en el capítulo 4 y en el anexo 1, debemos destacar el caso de Baleares, que ha sido capaz de mantener unos niveles de ocupación media entre el 70%-71% en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010), gracias entre otros factores: (i) a la contención de su oferta de plazas y establecimientos por la aplicación de la llamada moratoria hotelera de las islas Baleares; (ii) el cierre de establecimientos hoteleros fuera de la temporada baja; y (iii) a la enorme dependencia del cliente procedente de la tour operación, 89% del total de pernoctaciones en el mercado hotelero balear en el periodo 2000-2007 (INE, 2000-2007).

Los datos que conocemos del año 2011, confirman la recuperación de la ocupación en el mercado vacacional, gracias a (i) los importantes esfuerzos realizados en precios; (ii) la menor dependencia de la economía doméstica y mayor de la dependencia de la economía de nuestros principales mercados emisores (Reino Unido, Alemania y Francia); (iii) a las tensiones socio-políticas del Norte de África (Primavera Árabe), que han provocado un importante trasvase de clientes de la tour operación habituales en estos destinos hacia nuestros principales destinos vacacionales, principalmente en Baleares y Canarias. Este último dato confirma que el mercado hotelero español tiene una clara connotación de destino refugio.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁴² ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Andalucía														
Costa de Almería	64	63	56	59	54	52	50	48	47	42	42	52	64	42
Costa de la Luz de Cádiz	50	49	49	49	50	50	52	52	49	48	46	49	52	46
Costa Tropical (Granada)	51	51	51	47	46	47	58	59	52	41	42	49	59	41
Costa de la Luz de Huelva	50	49	50	52	54	54	57	56	53	52	53	53	57	49
Costa del Sol (Málaga)	72	67	65	64	59	59	60	60	58	52	53	61	72	52
Asturias														
Costa Verde (Asturias)	37	38	33	33	33	36	38	40	36	33	33	35	40	33
Islas Baleares														
Isla de Mallorca	75	74	67	69	69	71	74	73	71	67	69	71	75	67
Isla de Menorca	74	76	74	73	67	69	70	66	68	64	69	70	76	64
Islas de Ibiza-Formentera	76	75	74	73	71	70	73	70	67	61	69	71	76	61
Islas Canarias														
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	73	72	69	69	68	67	70	71	70	66	69	69	73	66
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	74	73	70	70	68	68	65	63	62	57	60	66	74	57
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	74	68	67	69	62	58	64	65	65	57	62	65	74	57
Isla de Tenerife (Tenerife)	69	70	66	68	67	68	71	69	69	62	65	68	71	62
Isla de La Gomera	70	73	66	60	63	65	63	66	60	51	54	63	73	51
Isla de La Palma	55	59	55	55	56	54	52	48	47	42	43	51	59	42
Isla de Hierro	32	41	40	36	34	33	34	32	31	28	29	34	41	28
Cataluña														
Costa de Barcelona (Barcelona)	64	63	63	61	61	61	63	65	62	60	62	62	65	60
Costa del Garraf (Barcelona)	53	49	47	44	47	49	51	52	45	41	41	47	53	41
Costa del Maresme (Barcelona)	71	72	69	64	64	68	73	74	72	67	69	69	74	64
Costa Brava (Gerona)	62	58	57	57	55	55	57	57	56	54	53	57	62	53
Costa Daurada (Tarragona)	65	63	60	59	57	59	62	58	58	55	56	59	65	55
C. Valenciana														
Costa Blanca (Alicante)	78	78	72	69	65	68	68	68	63	58	60	68	78	58
Costa Azahar (Castellón)	50	50	52	56	54	54	58	55	49	52	51	53	58	49
Costa Valencía (Valencia)	49	54	48	49	46	49	50	53	50	50	49	50	54	46
Galicia														
Costa Da Morte (La Coruña)	20	24	23	26	27	23	26	26	25	24	22	24	27	20
Rías Altas (La Coruña)	40	40	38	38	42	44	45	45	42	40	38	41	45	38
Costa A Mariña Lucense (Lugo)	24	22	26	26	28	29	32	31	27	26	25	27	32	22
Rías Baixas (Pontevedra y La Coruña)	39	38	37	36	42	38	40	40	38	35	38	38	42	35
C. Murciana														
Costa Cálida (Murcia)	54	53	52	54	53	52	51	53	49	46	48	51	54	46
País Vasco														
Costa Guipuzcoana	50	47	50	49	52	56	59	57	54	53	56	53	59	47
Costa Vizcaína	45	44	45	44	43	42	43	40	38	36	37	42	45	36
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	41	41	39	37	37	37	38	39	36	31	30	37	41	30
Una estrella de plata	35	35	34	33	32	33	34	34	32	27	27	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. Excluye las zonas turísticas de Costa Esmeralda (Santander) y de Pirineo aragonés, catalán, vasco, y navarro. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁴². El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Ocupación en el mercado urbano.

Tal y como se comenta en el capítulo 4 y en el anexo 2, además de los motivos ya apuntados en el mercado vacacional español, el mercado urbano presenta otros aspectos que han agudizado la negativa evolución de sus datos de ocupación: (i) durante los últimos 10 años, en términos relativos que no absolutos, el crecimiento de la oferta en las seis grandes ciudades españolas (5% TACC 2000-2010) ha sido superior a la media del mercado nacional; y (ii) el impacto que las crisis ha tenido en la actividad empresarial y más concretamente en el turismo de reuniones, incentivos, convenciones y eventos (MICE) y en el turismo de negocios. Las empresas se han visto obligadas a recortar los presupuestos en gastos de viajes, hoteles, organizaciones de eventos corporativos y eventos comerciales para sus empleados y clientes respectivamente; y (iii) la conclusión de acontecimientos puntuales de repercusión mundial, que motivaron la creación de capacidad hotelera adicional y que con la llegada de la crisis no han conseguido encontrar nueva actividad empresarial capaz de reemplazar la caída de las ocupaciones (ej. Expo'08 de Zaragoza, Copa América, etc.).

En el análisis de mercados urbanos resulta más apropiado tratar los datos de ocupación por habitaciones en lugar de por plazas, ya que el producto hotelero urbano se estructura por habitaciones en lugar de por plazas, dado que su uso suele ser para periodos más cortos de tiempo y su clientela suele ser de uso individual o a lo sumo de parejas.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS HABITACIONES ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2002-2010)

Ocupación (habitaciones)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Madrid	66	63	62	66	68	70	65	59	64	65	70	59
Barcelona	75	73	73	73	75	76	72	68	69	73	76	68
Sevilla	63	57	59	60	63	64	60	55	56	59	64	55
Valencia	58	62	58	60	65	67	60	54	60	60	67	54
Zaragoza	60	56	58	61	65	66	66	43	44	58	66	43
Bilbao	60	57	62	62	63	64	62	60	63	62	64	57

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Analizando los seis principales destinos urbanos de España, vemos como las ciudades de Bilbao y Valencia han sido las únicas que presentan niveles de ocupación en el año 2010 iguales o superiores a los niveles del año 2000 y 2005. En un contexto generalizado de crecimiento de la oferta, ambas ciudades han tratado de reposicionarse para el turismo durante la última década.

Bilbao fundamentalmente gracias a la apertura a finales de las década de los noventa del museo Guggenheim, que supuso la apertura de c. 1.200 – 1.500 nuevas habitaciones, entre 1999 y 2003 - (*Arthur D Little, 2010*).

Por su parte la ciudad de Valencia se ha especializado en el desarrollo de numerosos e importantes eventos repercusión mundial (Fórmula-1, Copa América, visitas del Papa, etc.) y en potenciar el turismo de negocios y cultural impulsado por la Feria Internacional de Valencia, la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, el Oceanográfico de Valencia, etc. Todo ello, se ha visto ayudado por el crecimiento de las conexiones internacionales, principalmente a través de aerolíneas de bajo coste y las mejoras de las infraestructuras de comunicaciones (AVE Madrid – Valencia) - (*Cámara de Valencia, 2010 y Arthur D Little, 2010*).

Por el lado negativo, destacar la evolución de la ocupación en la ciudad de Zaragoza. El final de la EXPO'08 y la irrupción de la actual crisis han provocado una situación de clara sobreoferta hotelera cuya recuperación se presenta incierta en la actualidad - (*INE, 2000-2010 y Arthur D Little, 2010*). El reto para la ciudad de Zaragoza pasa por reajustar su oferta actual y buscar nuevos nichos de clientes. Una situación que recuerda a la vivida por la ciudad de Sevilla después de la Expo'92.

No obstante, el comportamiento de la ocupación en hoteles urbanos de las seis grandes ciudades españolas ha mostrado una cierta capacidad de resistencia a pesar de la actual crisis, si bien para ello ha requerido realizar un importante esfuerzo en materia de precios, como luego se comenta en el análisis de ADR y RevPAR.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁴³ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Madrid	57	54	54	52	51	54	55	57	54	50	54	54	57	50
Barcelona	64	63	63	61	61	61	64	65	62	60	62	62	65	60
Sevilla	60	58	56	51	51	52	55	55	52	49	50	53	60	49
Valencia	47	49	46	51	49	50	53	55	51	47	52	50	55	46
Zaragoza	50	45	49	46	47	49	54	54	55	34	35	47	55	34
Bilbao	50	45	46	45	49	48	50	51	48	48	51	48	51	45

Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	41	41	39	37	37	37	38	39	36	31	30	37	41	30
Una estrella de plata	35	35	34	33	32	33	34	34	32	27	27	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁴³. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Analizando los datos por plazas, observamos una pauta de comportamiento similar a la existente en el análisis por habitaciones, pero con unos niveles inferiores de ocupación: Esto es debido a que el cliente de hoteles urbanos suele ocupar un menor número de plazas por habitación.

Por último, otro aspecto interesante a analizar es la evolución de la ocupación de fin de semana, en los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas). Así, durante los fines de semana, la ocupación de los hoteles urbanos en las seis grandes ciudades españolas es superior a la media de las ocupaciones. De acuerdo a conversaciones mantenidas con los principales grupos hoteleros españoles, es muy común ver como en ciudades como Barcelona, Madrid, Bilbao o Valencia, el día de mayor ocupación de la semana ha pasado de ser la noche del miércoles a la noche del sábado, fruto del auge que está teniendo entre los destinos urbanos más populares en España y Europa el desarrollo del de turismo de fin de semana o “city breaks”.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN FIN DE SEMANA EN LAS PLAZAS⁴⁴ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)														
Madrid	62	60	62	59	59	62	64	66	61	58	62	61	66	58
Barcelona	69	69	69	69	69	69	71	71	68	67	67	69	71	67
Sevilla	68	67	65	60	62	62	64	63	60	57	58	62	68	57
Valencia	54	56	52	61	60	61	63	65	60	57	60	59	65	52
Zaragoza	59	55	59	55	56	59	61	63	62	44	45	56	63	44
Bilbao	58	51	53	53	58	59	62	63	58	59	60	58	63	51
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)														
Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	56	55	59	49
Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	54	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	63	60	64	55
Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	63	69	57
Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	47	48	57	40
Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	38	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	35	37	41	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	31	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁴⁴. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución del IPH⁴⁵

La evolución del IPH nos muestra tres grandes etapas: (i) hasta finales del año 2007 y principios del año 2008, el sector vivió una fase expansiva de precios; (ii) periodo 2009-2010, los precios hoteleros se contrajeron; (iii) periodo 2011, los precios se estabilizaron en los mismos niveles de 2010.

EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS HOTELEROS (2001-2011)

Índice de Precios Hoteleros (IPH)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Min.	
Total Categorías	90	92	94	95	97	99	100	94	92	92	95	100	90	
5 estrellas oro	97	100	101	100	101	102	100	89	86	87	96	102	86	
4 estrellas oro	94	95	96	97	99	100	100	94	91	91	96	100	91	
3 estrellas oro	86	89	91	93	95	97	100	95	94	93	93	100	86	
2 estrellas oro	84	87	88	91	92	96	100	97	97	96	93	100	84	
1 estrella oro	80	84	87	90	92	98	100	98	98	98	93	100	80	
3 y 2 estrellas plata	81	84	89	90	93	97	100	99	97	95	93	100	81	
1 estrella plata	78	80	85	91	96	100	100	98	98	99	92	100	78	
Índice de Precios Hoteleros (IPH)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Min.
Nacional	86	90	92	94	95	97	99	100	94	92	92	94	100	86
Andalucía	88	93	96	98	100	101	102	100	96	94	92	96	102	88
Aragón	74	79	82	85	89	91	95	100	84	81	77	85	100	74
Asturias	89	91	93	93	93	96	99	100	97	94	92	94	100	89
Baleares	83	85	86	87	90	92	96	100	96	95	95	91	100	83
Canarias	91	91	93	94	95	99	100	100	97	94	96	95	100	91
Cantabria	88	90	93	95	95	96	100	100	96	94	93	95	100	88
Castilla y León	86	91	93	95	96	98	101	100	98	96	94	95	101	86
Castilla - La Mancha	80	84	87	90	94	97	100	100	98	96	92	93	100	80
Cataluña	84	89	93	95	96	97	99	100	91	90	91	93	100	84
C. Valenciana	87	90	94	93	94	98	100	100	94	92	91	94	100	87
Extremadura	84	89	91	94	95	97	101	100	97	94	93	94	101	84
Galicia	85	89	92	94	96	98	100	100	98	99	97	95	100	85
Madrid	87	93	96	96	95	97	99	100	90	86	85	93	100	85
C. Murciana	86	91	94	96	98	98	99	100	93	88	85	93	100	85
Navarra	83	86	89	91	96	98	100	100	94	92	92	93	100	83
País Vasco	89	93	96	96	97	98	101	100	94	92	92	95	101	89
La Rioja	84	89	93	96	97	99	100	100	94	92	90	94	100	84
Ceuta	73	71	78	80	82	87	90	100	101	104	106	88	106	71
Melilla	88	84	90	97	94	87	91	100	102	96	95	93	102	84

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. Los datos del año 2011 a partir del mes de abril son datos provisionales.

En función de las distintas categorías, observamos que con la llegada de la crisis el IPH de los segmentos de categorías más elevadas (4 y 5 estrellas) han sufrido más que en los segmentos de tres y menos estrellas. En general, observamos que el IPH en la industria

⁴⁵ “El objetivo del Índice de Precios Hoteleros (IPH) es medir la evolución del conjunto de precios aplicados por los empresarios a los distintos clientes que se alojan en los hoteles de España. Mide la evolución de los precios del sector desde la óptica de la oferta. Las variables estudiadas son: precios de las habitaciones dobles con baño según las distintas tarifas (normal, fin de semana, especiales a empresas, grupos y tour operadores), sin incluir el desayuno ni el Impuesto sobre el Valor Añadido. El IPH se realiza desde realiza desde el año 2000, si bien la última actualización del IPH tiene base 100 en el año 2008” (INE, 2012).

hotelera de nuestro país en los segmentos bajos de mercado no ha tenido mucho recorrido a la baja dado que los niveles de precios de partida son muy bajos.

En el contexto de la actual crisis, en los segmentos altos de mercado se ha producido una evolución a la baja en los precios (descensos del IPH), que ha acentuado el importante trasvase de clientes entre categorías hoteleras que venía produciéndose durante la última década. Así, los hoteles de 4 estrellas han sido ocupados por clientes habituales de segmentos de 3 estrellas y menos, al igual que los hoteles de 5 estrellas han sido ocupados por clientes habituales de segmentos de 4 estrellas y menos. A esta situación contribuyen numerosos factores entre los que, sin ánimo de ser exhaustivos, podemos señalar los siguientes: (i) un escenario de contracción económica tanto en España como en sus principales países emisores; (ii) un mal posicionamiento del producto de lujo, dispuesto a sacrificar la imagen y el posicionamiento de su producto con tal de atraer la suficiente clientela que le permita cubrir su base de costes; (iii) el deterioro de la actividad empresarial que se ha dejado notar en la demanda del segmento urbano (clientes de negocios y clientes del segmento MICE); y (iv) la dependencia en el segmento vacacional del cliente de tour operación sobretodo en los principales destinos vacacionales de nuestras islas (Baleares y Canarias).

Analizando los datos a nivel CC.AA. y según los datos disponibles del año 2011, vemos como en general el IPH no ha conseguido recuperar los niveles del año 2008 (fase expansiva de precios) y sólo en algunos casos contados (Baleares, Canarias, Galicia, Ceuta y Melilla) se consigue alcanzar o superar los niveles promedio del periodo 2001-2011.

Así, a partir del año 2010 y a costa de realizar un importante esfuerzo en precios se ha conseguido mejora de la ocupación de los hoteles y el RevPAR⁴⁶ ha iniciado la senda de la recuperación, que únicamente se ha conseguido consolidar durante el año 2011 en el segmento vacacional.

Así, según los datos de Exceltur⁴⁷ el ADR⁴⁸ medio (*Exceltur*, 2012) de los hoteles españoles de 3-5 estrellas en 2011 fue de €70,3 por habitación (+1,4% 2010-2011) con el siguiente desglose:

- (i) 5 estrellas, €147,6 por habitación (+2,2% 2010-2011);
- (ii) 4 estrellas, €78,1 por habitación (+0,4% 2010-2011);
- (iii) 3 estrellas, €57,7 por habitación (+0,9% 2010-2011).

⁴⁶ RevPAR, “Revenue per Available Room” o ingreso medio por habitación disponible de hotel.

⁴⁷ Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes.

⁴⁸ ADR, “Average Daily Rent” o tarifa media diaria de una habitación de hotel.

Según el citado informe de Exceltur, en el período 2008-2011, se observa un mejor comportamiento general de los destinos vacacionales frente a los urbanos, que se explica principalmente por (*Exceltur*, 2012):

- (i) el crecimiento puntual de la demanda extranjera a destinos vacacionales españoles (principalmente de las islas), frente a otros destinos competidores, fruto de la redirección que los tour operadores han realizado con sus clientes y que han sido fruto de las tensiones socio-políticas provocadas por la llamada Primavera Árabe (Oriente Próximo y Norte de África);
- (ii) una contracción del crecimiento de la oferta hotelera desde el inicio de la actual crisis;
- (iii) la mayor resistencia de las vacaciones familiares estivales en comparación con las escapadas urbanas o “citi breaks”;
- (iv) el mayor impacto que la situación económica y financiera del mercado doméstico tiene en el segmento urbano, que es más dependiente de la actividad empresarial local, del turismo de negocios y del turismo de convenciones y eventos (MICE). Además, el mercado urbano es menos dependiente de la economía de nuestros principales países emisores de turistas, como ocurre en el mercado vacacional.

Por los motivos mencionados debemos destacar como el mercado vacacional ha tenido un crecimiento superior a la media del mercado hotelero español y del mercado urbano. Así, según los datos de Exceltur el ADR medio (*Exceltur*, 2012) de los hoteles vacacionales de 3-5 estrellas en 2011 fue de €68,3 por habitación (+2,7% 2010-2011) con el siguiente desglose:

- (i) 5 estrellas, €141,7 por habitación (+3,8% 2010-2011);
- (ii) 4 estrellas, €74,3 por habitación (+1,3% 2010-2011);
- (iii) 3 estrellas, €53,7 por habitación (+2,7% 2010-2011).

Del mismo modo, la mayor dependencia de la situación económica del mercado doméstico y de su actividad empresarial, han contribuido a que el mercado urbano haya tenido un crecimiento inferior a la media del mercado hotelero español. Así, según los datos de Exceltur el ADR medio (*Exceltur*, 2012) de los hoteles españoles de 3-5 estrellas en 2011 fue de €80,5 por habitación (+1,2% 2010-2011) con el siguiente desglose:

- (i) 5 estrellas, €154,8 por habitación (+4,9% 2010-2011);
- (ii) 4 estrellas, €85,3 por habitación (-0,1% 2010-2011);
- (iii) 3 estrellas, €67,5 por habitación (+3,0% 2010-2011).

Otras fuentes del sector, son incluso más negativas que Exceltur e INE, según un informe publicado por Hoteles.com, el precio medio pagado en los hoteles españoles se estancó en 83 euros de media en 2011, registrando un leve descenso del 1% según el “Hotel Price Index” que elaboran, y que contrasta con la tendencia de crecimiento de los precios en un 4% a nivel global en el sector hotelero. (*Navas, N.*, 2012)

En el informe de Hoteles.com, se indica que los problemas económicos sufridos en los últimos cuatro años han propiciado la caída generalizada de los precios, si bien el año 2011 parece marcar el inicio de la estabilidad de los precios. Así del lado de las caídas de precios, entre el 3% y el 9%, encontramos ciudades tan relevantes como Madrid (caídas del 4%), Sevilla, Valencia, Bilbao o Santiago (Navas, N.º, 2012). Por el contrario del lado de las subidas encontramos algunos de los principales destinos vacacionales de Islas (Baleares y Canarias) así como la Costa Blanca, favorecidos por los sucesos de la llamada Primavera Árabe (Norte de África y Oriente Próximo), que ha supuesto un importante trasvase de clientes de la tour operación, desde estos destinos hacia nuestros principales destinos vacacionales. Por último, destacar que la ciudad de Barcelona, ha conseguido incrementar su precios en un 5% en 2011, ayudada por el hecho de ser una ciudad “punto de partida” de los principales rutas de crucero del mediterráneo, así como por el importante turismo de ferias y de fin de semana que suele albergar la ciudad (ej. World Mobile Congress) -(Navas, N.º, 2012).

Evolución del IIIH⁴⁹

En la medida en la que hay una relación lineal, la evolución del IIIH sigue la misma tendencia del IPH, mostrándonos dos grandes etapas hasta que dejó de producirse en el año 2009: (i) *hasta finales del año 2007 y principios del año 2008*, el sector vivió una fase expansiva de ingresos hoteleros; (ii) *periodo 2008-2009*, donde los ingresos hoteleros se contrajeron de forma significativa.

EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO ANUAL DEL ÍNDICE DE INGRESOS HOTELEROS (2003-2011)

Índice de Ingresos Hoteleros (IIH)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Prom.	Máx.	Mín.
Total Categorías	88	91	93	96	99	100	95	95	100	88
5 estrellas oro	97	99	96	98	101	100	89	97	101	89
4 estrellas oro	95	95	96	99	101	100	94	97	101	94
3 estrellas oro	88	89	91	93	97	100	96	93	100	88
2 estrellas oro	85	87	90	92	96	100	98	93	100	85
1 estrella oro	84	87	90	92	97	100	99	93	100	84
3 y 2 estrellas plata	82	86	89	92	97	100	100	92	100	82
1 estrella plata	81	85	90	95	99	100	98	93	100	81
Índice de Ingresos Hoteleros (IIH)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Prom.	Máx.	Mín.
Nacional	88	91	93	96	99	100	95	95	100	88
Andalucía	94	95	97	99	101	100	96	97	101	94
Aragón	80	84	88	92	95	100	89	90	100	80
Asturias	90	90	90	93	97	100	99	94	100	90
Baleares	78	85	87	89	94	100	97	90	100	78
Canarias	92	94	96	99	100	100	97	97	100	92
Cantabria	88	89	91	94	98	100	96	94	100	88
Castilla y León	90	94	95	98	101	100	99	97	101	90
Castilla - La Mancha	85	89	92	95	99	100	98	94	100	85
Cataluña	88	91	92	95	98	100	93	94	100	88
C. Valenciana	90	92	93	96	99	100	96	95	100	90
Extremadura	86	88	90	93	97	100	97	93	100	86
Galicia	88	95	96	99	101	100	100	97	101	88
Madrid	87	93	93	95	99	100	90	94	100	87
C. Murciana	94	96	99	99	99	100	95	98	100	94
Navarra	86	86	92	95	99	100	93	93	100	86
País Vasco	94	94	95	97	101	100	94	96	101	94
La Rioja	87	90	92	94	97	100	95	94	100	87
Ceuta	91	92	89	93	95	100	98	94	100	89
Melilla	83	91	93	96	99	100	104	95	104	83

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE.

⁴⁹ El objetivo del Índice de Ingresos Hoteleros (IIH) es medir la evolución de los ingresos medios por habitación ofertada de los establecimientos hoteleros. Las variables estudiadas son: precios de las habitaciones dobles con baño según las distintas tarifas (normal, fin de semana, especiales a empresas, grupos y tour operadores), sin incluir el desayuno ni el Impuesto sobre el Valor Añadido, porcentajes de aplicación de las distintas tarifas sobre el total de habitaciones ocupadas y habitaciones no ocupadas. El IIIH estuvo disponible desde el período 2003-2009. A partir de diciembre de 2009 esta operación se dejó de elaborar por el INE (INE, 2012).

Nuevamente, en función de las distintas categorías, observamos que con la llegada de la crisis el IIIH de los segmentos de categorías más elevadas (4 y 5 estrellas) ha sufrido más que en los segmentos de tres y menos estrellas. En general, observamos que el IIIH en la industria hotelera de nuestro país en los segmentos bajos de mercado no ha tenido mucho recorrido a la baja dado que los niveles de partida son muy bajos.

Por el contrario, en los segmentos altos de mercado se ha producido un importante trasvase de clientes entre categorías hoteleras lo que ha provocado importantes descensos del IIIH, a la vez que han incrementado su importancia relativa sobre el total de pernoctaciones del mercado. Así, los hoteles de 4 estrellas han sido ocupados por clientes habituales de segmentos de 3 estrellas y menos, al igual que los hoteles de 5 estrellas han sido ocupados por clientes habituales de segmentos de 4 estrellas y menos. Según los datos del INE, en el año 2011, los hoteles de 4 y 5 estrellas representaron el 50% del total de pernoctaciones, mientras que en el año 2000 alcanzaron sólo 29% del total de pernoctaciones (INE, 2012). A esta situación contribuyen los números factores citados en el análisis del IPC hotelero.

Analizando los datos a nivel CC.AA. y según los datos disponibles del año 2009, vemos como en general el IIIH sólo en algún caso contado (Galicia y Melilla) ha conseguido mantener los niveles del año 2008 (fase expansiva de ingresos).

Por último, según los datos de Exceltur⁵⁰-INE el RevPAR medio (Exceltur, 2012) de los hoteles españoles de 3-5 estrellas en 2011 fue de €40,3 por habitación (+6,3% 2010-2011) con el siguiente desglose:

- (i) 5 estrellas, €86,0 por habitación (+9,4% 2010-2011);
- (ii) 4 estrellas, €51,6 por habitación (+5,8% 2010-2011);
- (iii) 3 estrellas, €36,7 por habitación (+6,1% 2010-2011).

Por los motivos citados en el análisis del IPC hotelero, debemos destacar como el mercado vacacional ha tenido un crecimiento superior a la media del mercado hotelero español. Así, según los datos de Exceltur el RevPAR medio (Exceltur, 2012) de los hoteles vacacionales de 3-5 estrellas en 2011 fue de €49,7 por habitación (+11,4% 2010-2011) con el siguiente desglose:

- (i) 5 estrellas, €89,5 por habitación (+15,9% 2010-2011);
- (ii) 4 estrellas, €55,6 por habitación (+9,9% 2010-2011);
- (iii) 3 estrellas, €40,5 por habitación (+11,0% 2010-2011).

⁵⁰ Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes.

Del mismo modo, la mayor dependencia de la situación económica del mercado doméstico y de su actividad empresarial, han contribuido a que el mercado urbano haya tenido un crecimiento inferior a la media del mercado hotelero español. Así, según los datos de Exceltur el RevPAR medio (*Exceltur*, 2012) de los hoteles españoles de 3-5 estrellas en 2011 fue de €48,9 por habitación (+4,0% 2010-2011) con el siguiente desglose:

- (i) 5 estrellas, €90,3 por habitación (+7,6% 2010-2011);
- (ii) 4 estrellas, €55,3 por habitación (+3,3% 2010-2011);
- (iii) 3 estrellas, €43,0 por habitación (+5,7% 2010-2011).

Evolución del ADR y RevPAR (2008-2011)

Como se ha comentado anteriormente, desde el año 2009 (y con datos comparables de 2008) y ante la falta de información disponible para el seguimiento de la rentabilidad socioeconómica que generan los municipios turísticos españoles, Exceltur inició la elaboración de *Barómetro de la Rentabilidad de los Destinos Turísticos*. Se trata de una iniciativa que analiza los nuevos indicadores de Ingresos por Habitación Disponible (RevPAR) de los hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas, recientemente elaborados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Con este análisis “*Exceltur pretende aproximar la rentabilidad socioeconómica inducida en cada destino a partir de un eslabón clave – el alojamiento reglado- cuyos mayores o menores efectos multiplicadores pueden resultar determinantes para el conjunto del destino y muy interdependientes y demostrativos, a su vez, del atractivo y competitividad del resto de servicios. El fin último de este informe es poder comparar y analizar mejor su evolución con perspectiva global y abordar con el mayor rigor y garantías, las mejores opciones y posicionamientos ante los múltiples retos y oportunidades de futuro, que se abrirán para cada destino, cuando se vaya consolidando la recuperación*” (Exceltur ⁵¹, 2010).

Analizando la evolución del ADR y del RevPAR elaborados por Exceltur⁵¹, a partir de los datos publicados por el INE en el periodo 2008-2011, vemos como a nivel nacional el peor año en términos de RevPAR fue el año 2010, sin embargo para los segmentos más altos de mercado (3, 4 y 5 estrellas) el peor año fue el año 2009.

Hay que destacar como la recuperación del RevPAR, se ha sustentado fundamentalmente en el crecimiento del volumen de ocupación fruto de un importante esfuerzo en reducción de precios. En el periodo 2008-2011, el ADR ha caído a nivel nacional un 4% (TACC 2008-2011). Además de los esfuerzos en precio, la inestabilidad reinante en los destinos del Oriente Próximo y Norte de África (Primavera Árabe) ha contribuido a que se produzca un trasvase de clientes de la tour operación desde estos destinos competidores a los principales destinos vacacionales (principalmente a Baleares y Canarias).

⁵¹ Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011. Datos no comparables con años anteriores.

EVOLUCIÓN DEL ADR Y REVPAR NACIONAL (2008-2011)

Ocupación media por habitación	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	64%	59%	55%	57%	59%	64%	55%	(4%)	(1%)	5%
5 estrellas oro	54%	49%	55%	58%	54%	58%	49%	2%	9%	7%
4 estrellas oro	65%	60%	63%	66%	63%	66%	60%	1%	5%	5%
3 estrellas oro	64%	59%	60%	64%	62%	64%	59%	(0%)	4%	5%
Urbano	64%	59%	59%	61%	60%	64%	59%	(2%)	2%	3%
5 estrellas oro	55%	51%	57%	58%	55%	58%	51%	2%	7%	3%
4 estrellas oro	64%	59%	63%	65%	63%	63%	59%	0%	5%	4%
3 estrellas oro	66%	61%	62%	64%	63%	66%	61%	(1%)	2%	3%
Vacacional	71%	66%	67%	73%	69%	73%	66%	1%	5%	8%
5 estrellas oro	59%	52%	57%	63%	58%	63%	52%	2%	10%	11%
4 estrellas oro	71%	66%	69%	75%	70%	75%	66%	2%	7%	8%
3 estrellas oro	73%	68%	70%	75%	72%	75%	68%	1%	6%	8%

Tarifa media de habitación / ADR por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	79	75	70	70	73	79	70	(4%)	(3%)	1%
5 estrellas oro	165	149	146	148	152	165	146	(4%)	(0%)	1%
4 estrellas oro	84	79	78	78	80	84	78	(2%)	(1%)	0%
3 estrellas oro	61	58	57	58	59	61	57	(2%)	(0%)	1%
Urbano	99	88	80	81	87	99	80	(7%)	(4%)	1%
5 estrellas oro	171	151	148	155	156	171	148	(3%)	1%	5%
4 estrellas oro	98	87	86	85	89	98	85	(4%)	(1%)	(0%)
3 estrellas oro	76	67	66	68	69	76	66	(4%)	0%	3%
Vacacional	70	68	67	68	68	70	67	(1%)	0%	2%
5 estrellas oro	154	142	139	142	144	154	139	(3%)	(0%)	2%
4 estrellas oro	75	74	73	74	74	75	73	(1%)	0%	1%
3 estrellas oro	54	53	52	54	53	54	52	(0%)	1%	2%

Ingreso medio de habitación / RevPar por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	51	44	38	40	43	51	38	(7%)	(4%)	6%
5 estrellas oro	90	73	80	86	82	90	73	(2%)	9%	8%
4 estrellas oro	55	47	49	52	51	55	47	(2%)	4%	6%
3 estrellas oro	39	34	35	37	36	39	34	(2%)	4%	6%
Urbano	63	51	47	49	52	63	47	(8%)	(2%)	4%
5 estrellas oro	95	77	84	90	86	95	77	(2%)	8%	8%
4 estrellas oro	62	51	54	55	56	62	51	(4%)	4%	3%
3 estrellas oro	50	41	41	43	44	50	41	(5%)	2%	6%
Vacacional	50	45	45	50	47	50	45	(0%)	5%	11%
5 estrellas oro	91	74	79	90	83	91	74	(0%)	10%	13%
4 estrellas oro	54	49	51	56	52	56	49	1%	7%	9%
3 estrellas oro	40	36	37	41	38	41	36	1%	6%	10%

Fuente: elaboración propia a partir de datos Exxeltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011. Los datos de 2011 no son comparables con años anteriores. Los datos promedio nacionales y de los segmentos vacacionales y urbanos no coinciden ni con el promedio de las habitaciones de 3, 4, 5 estrellas, ni con los datos del INE, al ser un ámbito de análisis diferente.

Por segmentos de categorías (de 3, 4 y 5 estrellas) a nivel nacional, vemos como el segmento de 5 estrellas es el que más rápido se ha recuperado su RevPAR y mayores tasa anuales de crecimiento compuesto ha alcanzado (9% TACC 09-11 y 8% TACC 10-11). Entre otros aspectos, esta evolución se explica por: (i) los esfuerzos realizados por los empresarios hoteleros en materia de precio, ADR, que ha provocado un importante trasvase de clientes entre categorías hoteleras. Así la tasa anual de crecimiento compuesto del ADR de los hoteles de 5 estrellas cayó un 4% en el periodo 2008-2011; y (ii) la resistencia del sector del lujo en España, que según Luxury Spain, cerró en el año 2011 con un crecimiento en ventas del 20% (Llorente, C. y B.P. Ramírez, 2012).

Se ha producido la recuperación del RevPAR en los segmentos más alto del mercado a base de admitir una mala comercialización de nuestro producto de lujo, sacrificando la imagen y el posicionamiento de este tipo de hoteles (ej. comercialización entre el cliente de la tour operación) con tal de conseguir atraer la suficiente clientela al objeto de cubrir su base de costes. El problema que se plantea para el futuro es volver a subir precios y a reposicionar un producto de lujo y exclusivo después de haberlo vendido a precio de 4 estrellas.

Por el contrario, los segmentos de menor categoría, 3 estrellas, han sido los que menos han sufrido en materia de precios, caída del 2% en el ADR (TACC 2008-2011). Como se ha comentado en el análisis del IPH, la oferta hotelera de nuestro país en los segmentos bajos de mercado no han tenido mucho recorrido a la baja dado que los niveles de precios de partida son muy bajos.

En relación al comportamiento de los distintos destinos, según Exceltur, los destinos vacacionales han resistido mejor que los urbanos los años de crisis económica y financiera iniciada durante el año 2007-2008, según se desprende de la evolución de los ingresos por habitación disponible (RevPAR) elaborados por el INE.

Así, según Exceltur⁵², mientras el RevPAR medio de los destinos vacacionales en 2011 se situaba un 5,0% por encima de los valores previos a la crisis, €49,7 (€47,4 en 2008), en los hoteles urbanos el RevPAR medio de 2011 se situó en €48,9 (€54,7 en 2008), un 10,6% por debajo de los niveles del año 2008 (*Exceltur*, 2012).

Con estos registros, tanto los hoteles urbanos como los vacacionales localizados en los principales destinos españoles comparten todavía niveles muy bajos de RevPAR, donde un buen número de ellos no alcanza los €40 en 2011 (*Exceltur*, 2012).

⁵² Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011 y 2008 en base comparable.

EVOLUCIÓN DE OCUPACIÓN, ADR Y REVPAR VACACIONAL. (2008-2011)

	2008			2011			Var. 2011/2008		
	ADR (€)	Ocupación	RevPAR	ADR (€)	Ocupación	RevPAR	ADR (€)	Ocupación	RevPAR
Ibiza	88,2	61,3	54	101,9	72,9	74,2	16%	19%	37%
Santanyi	69	79	54,5	80,6	84,7	68,2	17%	7%	25%
Santa Eulalia des Rius	67,8	69,4	47,1	79,6	73,9	58,8	17%	6%	25%
Cambriis	55,9	64,1	35,8	64,6	66,1	42,6	16%	3%	19%
Roses	64,3	58,3	37,4	69,4	63,9	44,3	8%	10%	18%
La Oliva	80,2	69,5	55,7	75,8	83,3	63,1	(5%)	20%	13%
Benidorm	51,8	76,2	39,4	58,3	76,2	44,4	13%	0%	13%
Benalmádena	57,1	73,2	41,8	61,9	75,5	46,6	8%	3%	11%
Castell-Platja D'Aro	75,3	54,7	41,1	82	56	45,8	9%	2%	11%
Mogán	61,7	79,3	48,9	67,2	80,9	54,4	9%	2%	11%
Muro	75,1	76,3	57,3	74,6	85,1	63,5	(1%)	12%	11%
Salou	56,5	76,7	43,3	58,6	80,5	47	4%	5%	9%
Tarifa	88,6	49,7	44	108,4	43,9	47,5	22%	(12%)	8%
Peñíscola	57,2	65,4	37,3	60,1	66,6	39,9	5%	2%	7%
Sant Llorenç des Cardassar	59,7	77,3	46,1	65,7	75,1	49,3	10%	(3%)	7%
Pájara	72,4	72,8	52,7	70,8	79,5	56,3	(2%)	9%	7%
Sant Josep de sa Talaia	66,8	70,5	47	61	82,3	50,2	(9%)	17%	7%
Chidana de la Fronteres	95,6	66,8	63,9	107,4	63,5	68	12%	(5%)	6%
Adeje	81,7	77,6	63,4	80,9	83,3	67,4	(1%)	7%	6%
Palma	67,7	69,2	46,9	66	75,5	49,8	(3%)	9%	6%
Sant Antoni de Portmany	56,6	65,6	37,1	50,1	78,7	39,4	(11%)	20%	6%
Conil de la Frontera	87,2	57,7	50,2	82,7	64,5	53,3	(5%)	12%	6%
Arona	69	80,4	55,5	70,7	82,7	58,5	2%	3%	5%
Promedio destinos vacacionales	68	69,7	47,4	68,3	72,9	49,7	0%	5%	5%
Capdepera	61,1	74,7	45,7	59,8	79,7	47,7	(2%)	7%	4%
Gandía	56,4	59,9	33,7	60,2	58,1	34,8	7%	(3%)	3%
Teguise	69,6	64,8	45	64,1	71,9	46,1	(8%)	11%	2%
Ilucmajor	52	65,9	34,2	52,9	66,3	35	2%	1%	2%
San Bartolomé de Tirajana	82,8	80,6	66,8	83,9	81,3	68,2	1%	1%	2%
Ciudadella	71,2	70,6	50,1	70	73,1	51,1	(2%)	4%	2%
Marbella	124,3	54,5	67,5	117,4	57,9	67,8	(6%)	6%	0%
Vila-Seca	78,4	72,1	56,3	88,8	63,6	56,3	13%	(12%)	0%
Calviá	66,2	73,6	48,8	64,9	75,2	48,7	(2%)	2%	(0%)
Tías	82	73,1	60	74,3	80,3	59,7	(9%)	10%	(1%)
Aludía	69,4	72,7	50,4	65,8	75,2	49,5	(5%)	3%	(2%)
Lloret de Mar	49	75	36,7	49,3	73,1	35,9	1%	(3%)	(2%)
Calella	42,5	77	32,7	43,1	74,2	31,9	1%	(4%)	(2%)
Santa Margalida	53	80,8	42,7	48,3	86	41,5	(9%)	6%	(3%)
Torremolinos	65,2	69,8	45,5	66	66,8	44	1%	(4%)	(3%)
Benicasim	70,1	54	37,8	64,8	55,9	36,1	(8%)	4%	(4%)
Puerto de Snta María	77	51,5	39,6	71	53,1	37,6	(8%)	3%	(5%)
Mojácar	55,7	59,1	32,8	55	56,6	31	(1%)	(4%)	(5%)
Sitges	106,9	55,7	59,5	108,7	51,6	56,1	2%	(7%)	(6%)
Roquetas de Mar	64,2	58,9	37,8	66,5	53,2	35,3	4%	(10%)	(7%)
Estepona	109,8	50,5	55,3	96,8	53	51,2	(12%)	5%	(7%)
Fuengirola	64,2	63,6	40,7	62,1	59	36,6	(3%)	(7%)	(10%)
Puerto de la Cruz	53,2	70,8	37,7	47,2	71,3	33,6	(11%)	1%	(11%)
Denia	74,6	49,4	36,8	83,1	39,3	32,6	11%	(20%)	(11%)
Santa Susana	50,5	82,3	41,5	42,9	81	34,7	(15%)	(2%)	(16%)
Cartagena	76,4	56,3	43	61,9	55,9	34,5	(19%)	(1%)	(20%)
Almuñécar	78,1	58,1	45,2	72,8	49,2	35,8	(7%)	(15%)	(21%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos E-xcelltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011 en base comparable con el año 2008.

EVOLUCIÓN DE OCUPACIÓN, ADR Y REVPAR URBANO. (2008-2011)

	2008			2011			Var. 2008/2011		
	ADR (€)	Ocupación	RevPAR	ADR (€)	Ocupación	RevPAR	ADR (€)	Ocupación	RevPAR
Santander	82,6	55,3	45,6	88,2	55,5	48,9	7%	0%	7%
Tarragona	66,6	44	29,3	60,6	50,3	30,5	(9%)	14%	4%
Huelva	65,8	47,3	31,1	66,3	48,7	32,3	1%	3%	4%
San Sebastián	104	61,9	64,3	97,3	68,1	66,1	(6%)	10%	3%
Teruel	59,7	44,1	26,3	57,3	45,3	26	(4%)	3%	(1%)
Cádiz	90,4	62,2	56,2	60,3	90,9	54,7	1%	(3%)	(3%)
León	67,4	50,8	34,3	64,2	51,5	33	(5%)	1%	(4%)
Barcelona	111,7	71,7	80,1	106	72,4	76,8	(5%)	1%	(4%)
Santiago de Compostela	63,6	51,3	32,6	66,3	45,7	30,3	4%	(11%)	(7%)
Málaga	76,8	61,4	47,2	72,3	60,5	43,7	(6%)	(1%)	(7%)
Alicante	70,8	54,9	38,8	63,4	56,4	35,7	(10%)	3%	(8%)
Sevilla	83,9	60,1	50,4	76,5	60,5	46,3	(9%)	1%	(8%)
Almería	59,6	52,8	31,5	56,2	51,3	28,8	(6%)	(3%)	(9%)
Santa Cruz de Tenerife	83,7	53	44,4	71,7	56,4	40,5	(14%)	6%	(9%)
Logroño	64,6	56,5	36,5	56,1	58,9	33	(13%)	4%	(10%)
Córdoba	69,8	60,3	42,1	67,1	56,4	37,8	(4%)	(6%)	(10%)
Salamanca	60,8	52,4	31,9	57,9	49,4	28,6	(5%)	(6%)	(10%)
Jerez de la Frontera	73,1	44,9	32,8	64,7	45,4	29,4	(11%)	1%	(10%)
Promedio destinos urbanos	88,5	61,8	54,7	80,5	60,7	48,9	(9%)	(2%)	(11%)
Gijón	68,3	51,5	35,2	65,7	47,7	31,3	(4%)	(7%)	(11%)
Pontevedra	59,3	57,6	34,1	59,7	50,9	30,3	1%	(12%)	(11%)
Las Palmas	74,8	64	47,9	64,4	65,2	42,1	(14%)	2%	(12%)
Madrid	101,1	65,4	66,1	85,8	67,2	57,7	(15%)	3%	(13%)
Valencia	82,7	60	49,6	72	59,5	42,8	(13%)	(1%)	(14%)
Valladolid	67,3	53,1	35,7	59,8	51,2	30,6	(11%)	(4%)	(14%)
Granada	69,2	58	40,1	60,5	56,8	34,3	(13%)	(2%)	(14%)
Toledo	73,6	51,2	37,7	67,1	47,8	32,1	(9%)	(7%)	(15%)
Elche	59,3	49,4	29,3	52,2	46,6	24,3	(12%)	(6%)	(17%)
Segovia	75,4	52,2	39,4	69,4	46,7	32,5	(8%)	(11%)	(18%)
Lugo	49,6	41,6	20,6	48,5	35	17	(2%)	(16%)	(17%)
Jaén	71	54,8	38,9	68,7	46,6	32	(3%)	(15%)	(18%)
Oviedo	71,7	52,3	37,5	65,6	46,6	30,6	(9%)	(11%)	(18%)
Lleida	65	43	28	56,7	40	22,7	(13%)	(7%)	(19%)
Girona	79,9	43,4	34,7	65,3	42,7	27,9	(18%)	(2%)	(20%)
Bilbao	93,2	62,5	58,3	72,1	64,9	46,8	(23%)	4%	(20%)
Burgos	63,4	49,8	31,6	55,7	45,4	25,3	(12%)	(9%)	(20%)
Palencia	48,8	54,1	26,4	46,4	45,4	21,1	(5%)	(16%)	(20%)
Mérida	69,4	57	39,6	62,2	50,4	31,4	(10%)	(12%)	(21%)
Cuenca	67,1	52,7	35,4	65,1	42,6	27,7	(3%)	(19%)	(22%)
Cáceres	69,6	52	36,2	63,7	44,3	28,2	(8%)	(15%)	(22%)
Vitoria	68,8	57	39,2	55,6	54,9	30,5	(19%)	(4%)	(22%)
Pamplona	85,9	55,7	47,8	77,2	48,2	37,1	(10%)	(13%)	(22%)
Zamora	61,1	50,8	31,1	57,6	41,5	23,9	(6%)	(18%)	(23%)
La Coruña	66,3	55,4	36,7	56,6	48,5	27,4	(15%)	(12%)	(25%)
Ávila	66,1	42,4	28	57	36,6	20,8	(14%)	(14%)	(26%)
Soria	66,5	50,1	33,3	57,8	41,9	24,2	(13%)	(16%)	(27%)
Castellón	62,3	56,3	35,1	53,8	46,3	24,9	(14%)	(18%)	(29%)
Ciudad Real	60,7	52,5	31,8	58,1	38	22	(4%)	(28%)	(31%)
Murcia	64,7	52,1	33,7	51,4	40,3	20,7	(21%)	(23%)	(39%)
Huesca	64,8	53,4	34,6	54,9	35,6	19,5	(15%)	(33%)	(44%)
Albacete	66,2	57,8	38,2	56,5	35,7	20,2	(15%)	(38%)	(47%)
Zaragoza	94,2	66,2	62,3	54,5	43,4	23,7	(42%)	(34%)	(62%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos Exceltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011 en base comparable con el año 2008.

EVOLUCIÓN DEL ADR Y REVPAR NACIONAL POR CC.AA. (2008-2011)

Ocupación media por habitación	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Canarias	73%	65%	69%	77%	71%	77%	63%	2%	9%	12%
Baleares	64%	60%	62%	70%	64%	70%	60%	3%	8%	12%
Madrid	61%	54%	60%	63%	60%	63%	54%	1%	8%	6%
Cataluña	57%	53%	55%	60%	56%	60%	53%	2%	7%	9%
C. Valenciana	59%	54%	55%	59%	57%	59%	54%	(0%)	5%	8%
Nacional	57%	51%	54%	58%	55%	58%	51%	1%	7%	9%
País Vasco	56%	53%	54%	58%	55%	58%	53%	1%	5%	8%
Melilla	51%	52%	52%	58%	54%	58%	51%	4%	5%	11%
Ceuta	59%	54%	54%	55%	55%	59%	54%	(3%)	1%	0%
Andalucía	54%	50%	50%	54%	52%	54%	50%	(0%)	5%	8%
La Rioja	48%	47%	46%	48%	47%	48%	46%	0%	1%	4%
C. Murciana	47%	44%	44%	46%	45%	47%	44%	(1%)	2%	4%
Navarra	45%	39%	39%	41%	41%	45%	39%	(3%)	3%	6%
Cantabria	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%	0%	1%	1%
Asturias	40%	37%	36%	39%	38%	40%	36%	(1%)	2%	7%
Castilla y León	40%	36%	36%	37%	37%	40%	36%	(2%)	1%	3%
Extremadura	38%	35%	34%	36%	36%	38%	34%	(1%)	1%	6%
Galicia	39%	36%	39%	36%	37%	39%	36%	(3%)	0%	(7%)
Aragón	46%	34%	35%	35%	37%	46%	34%	(9%)	1%	0%
Castilla - La Mancha	38%	33%	31%	32%	34%	38%	31%	(6%)	(2%)	1%

Tarifa media de habitación / ADR por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Madrid	94	84	81	81	85	94	81	(5%)	(2%)	(0%)
Cataluña	79	75	77	78	77	79	75	(0%)	3%	2%
País Vasco	83	76	74	72	76	83	72	(4%)	(2%)	(2%)
Andalucía	72	71	70	71	71	72	70	(0%)	1%	2%
Canarias	75	72	71	71	72	75	71	(1%)	(1%)	1%
Ceuta	75	73	71	70	72	75	70	(2%)	(2%)	(2%)
Nacional	72	69	69	70	70	72	69	(1%)	1%	1%
Navarra	67	66	66	65	66	67	65	(1%)	(1%)	(2%)
Cantabria	67	65	64	64	65	67	64	(1%)	(0%)	(0%)
Melilla	69	71	66	63	67	71	63	(3%)	(6%)	(4%)
Baleares	63	61	61	62	62	63	61	(1%)	1%	1%
C. Valenciana	61	58	58	61	59	61	58	(0%)	2%	4%
La Rioja	64	61	59	60	61	64	59	(2%)	(1%)	1%
C. Murciana	69	65	62	60	64	69	60	(5%)	(4%)	(4%)
Asturias	61	60	59	59	60	61	59	(1%)	(1%)	0%
Aragón	73	61	59	58	63	73	58	(7%)	(2%)	(2%)
Castilla - La Mancha	60	60	60	57	59	60	57	(1%)	(2%)	(5%)
Extremadura	61	59	58	57	59	61	57	(2%)	(2%)	(2%)
Castilla y León	58	58	56	56	57	58	56	(1%)	(1%)	(1%)
Galicia	55	54	55	55	55	55	54	(0%)	1%	(1%)

Ingreso medio de habitación / RevPar por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Canarias	54	47	49	55	51	55	47	0%	8%	13%
Madrid	58	46	48	51	51	58	46	(4%)	6%	5%
Cataluña	45	39	42	47	43	47	39	2%	9%	11%
Baleares	40	36	38	43	39	43	36	2%	9%	14%
País Vasco	46	40	40	42	42	46	40	(3%)	3%	5%
Nacional	41	35	37	41	38	41	35	(0%)	7%	10%
Andalucía	39	35	35	39	37	39	35	(1%)	5%	10%
Ceuta	44	39	39	38	40	44	38	(5%)	(1%)	(2%)
Melilla	35	37	34	37	36	37	34	1%	(1%)	7%
C. Valenciana	36	31	32	36	34	36	31	(0%)	7%	12%
La Rioja	31	29	27	29	29	31	27	(2%)	0%	5%
C. Murciana	32	28	27	27	29	32	27	(6%)	(2%)	0%
Navarra	30	26	26	27	27	30	26	(4%)	2%	4%
Cantabria	27	26	26	26	27	27	26	(1%)	0%	1%
Asturias	25	22	21	23	23	25	21	(2%)	1%	7%
Castilla y León	23	21	21	21	21	23	21	(3%)	0%	2%
Extremadura	23	21	20	21	21	23	20	(4%)	(1%)	4%
Aragón	33	20	20	20	24	33	20	(15%)	(1%)	(2%)
Galicia	22	19	21	20	20	22	19	(3%)	1%	(8%)
Castilla - La Mancha	23	20	19	18	20	23	18	(7%)	(4%)	(5%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. Los datos del año 2011 a partir del mes de abril son datos provisionales. Debido a distintas actualizaciones en los directorios de establecimientos, no son directamente comparables los datos de distintos años. Existen coeficientes de enlace para los períodos: julio2010-febrero2012.

ADR y RevPAR en mercado vacacional.

Desde la segunda mitad del año 2010, el segmento vacacional se ha visto muy favorecido por la inestabilidad percibida en los destinos del Mediterráneo oriental y Norte de África. Los destinos vacacionales experimentan un fuerte crecimiento en los indicadores de rentabilidad ingresos hoteleros (RevPAR). El mercado vacacional español (ej. Baleares y Canarias), al igual que el mercado vacacional de los principales destinos competidores de Mediterráneo Oriental y Norte de África es muy dependiente de los clientes de tour operación. Fruto de las citadas tensiones socio-políticas vividas en la zona de Norte de África, los tour operadores han optado por re-direccionar a sus clientes hacia nuestros principales destinos vacacionales.

Este hecho pone de manifiesto que una importante base de nuestros turistas realmente no pueden ser considerados clientes finales, dado que son propiedad de los grandes grupos europeos de tour operación, que son quienes finalmente tiene la capacidad de re-direccionar a sus clientes hacia uno u otro destino vacacional de un año para otro. Como ya se ha comentado, en el periodo 1999-2007, a nivel nacional de cada dos pernoctaciones una corresponde a un cliente de tour operación y si miramos los datos de Baleares o Canarias las pernoctaciones de clientes de tour operación alcanzan el 90% y 80% respectivamente en el periodo 1999-2007 (INE, 1999-2007). Por tanto, los empresarios hoteleros españoles deben hacer un importante esfuerzo de comercialización para cambiar el origen de su base recurrente de clientes, tratando de diversificarla para reducir la exposición al cliente de tour operación y tratando de llegar al mayor número posible de clientes finales. Cuanto más independiente y menos concentrada sea la base recurrente de clientes, mayor poder de negociación y mayores rentabilidades podrán alcanzarse en la industria hotelera.

EVOLUCIÓN DEL ADR Y REVPAR VACACIONAL (2008-2011)

Ocupación media por habitación	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Vacacional	71%	66%	67%	73%	69%	73%	66%	1%	5%	8%
5 estrellas oro	59%	52%	57%	63%	58%	63%	52%	2%	10%	11%
4 estrellas oro	71%	66%	69%	75%	70%	75%	66%	2%	7%	8%
3 estrellas oro	73%	68%	70%	75%	72%	75%	68%	1%	6%	8%
Tarifa media de habitación / ADR por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Vacacional	70	68	67	68	68	70	67	(1%)	0%	2%
5 estrellas oro	154	142	139	142	144	154	139	(3%)	(0%)	2%
4 estrellas oro	75	74	73	74	74	75	73	(1%)	0%	1%
3 estrellas oro	54	53	52	54	53	54	52	(0%)	1%	2%
Ingreso medio de habitación / RevPar por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Vacacional	50	45	45	50	47	50	45	(0%)	5%	11%
5 estrellas oro	91	74	79	90	83	91	74	(0%)	10%	13%
4 estrellas oro	54	49	51	56	52	56	49	1%	7%	9%
3 estrellas oro	40	36	37	41	38	41	36	1%	6%	10%

Fuente: elaboración propia a partir de datos Exceltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011. Los datos de 2011 no son comparables con años anteriores. Los datos promedio nacionales y de los segmentos vacacionales y urbanos no coinciden ni con el promedio de las habitaciones de 3, 4, 5 estrellas, ni con los datos del INE, al ser un ámbito de análisis diferente.

Después de haber conseguido estabilizar la caída del RevPAR vacacional en el año 2010, parece que en el año 2011 se ha iniciado la senda del crecimiento. No obstante, esta mejora en los ingresos en el turismo se ha sustentado en mejores niveles de ocupación, que no en una recuperación de los precios y los márgenes empresariales, ante el continuado e intenso crecimiento de los costes (*Exceltur*, 2012). Por tanto, se ha tenido que vender el producto hotelero vacacional a “granel” y sacrificar su posicionamiento para conseguir recuperar los ingresos hoteleros.

Según los datos elaborados por Exceltur, el segmento de 5 estrellas es el segmento que más sacrificio ha realizado en términos de precio, consiguiendo los mejores comportamientos en la recuperación del RevPAR en el periodo 2009-2011. Por otro lado, el segmento de 3 estrellas ha sido el que menos ha sufrido en materia de precios. Como se ha comentado en el análisis del IPH, la oferta hotelera de nuestro país en los segmentos bajos de mercado no ha tenido mucho recorrido a la baja dado que los niveles de precios de partida son muy bajos.

Por zonas turísticas, vemos como las CC.AA. de Cataluña, Baleares y Canarias han conseguido un mejor comportamiento de su RevPAR en el periodo 2008-2011, aglutinan la mejora de la rentabilidad socioeconómica del conjunto de los destinos vacacionales españoles, especialmente en aquellos destinos con una oferta de mayor valor añadido y más diferenciada (*INE, 2008- 2011*).

Según Exceltur, los destinos que mejor han sorteado la crisis son aquellos en los que (i) *están buscando un posicionamiento diferenciado y tratando de renovar su oferta* (ej. Ibiza ha incrementado su RevPAR un 37,3% de 2008 a 2011, €74,2); (ii) *están buscando un posicionamiento de mayor categoría, con una construcción reciente y con un diseño urbano más cuidado* (ej. Chiclana-Cádiz ha incrementado su RevPAR un 6,5% de 2008 a 2011, €68,0); y (iii) *aquellos que tiene un posicionamiento consistente en el tiempo y especializado en un tipo de cliente*, aunque en algunos casos probablemente no sea el posicionamiento ideal para la industria hotelera de nuestro país (ej. Benidorm, turismo de tour operación barato, ha incrementado su RevPAR un 12,7% de 2008 a 2011, €44,4; y Salou, turismo especializado en torno al parque temático de Por Aventura, ha incrementado su RevPAR un 8,7% de 2008 a 2011, €47,0) - (*Exceltur*, 2012).

Por último, vemos como determinadas zonas vacacionales españolas sufren las consecuencias de (i) *la obsolescencia de su oferta*, (ii) *la ausencia de una adecuada planificación urbanística*, (iii) *la falta de diferenciación con un posicionamiento de su producto en los segmentos de turismo de masas y bajo coste (pura competencia de precios)*. Esto ha provocado que estas zonas hayan reducido su RevPAR de forma significativa en el periodo 2008 a 2011, y que hayan situado sus RevPAR en niveles inferiores a €40 (ej. Almuñecar caída del 20,9% en RevPAR, €35,8; El Puerto de la Cruz caída del 10,7%, €33,6). Estos bajos niveles de RevPAR, no son suficientes para inducir los efectos multiplicadores sobre otros sectores conexos, lo que

limita la capacidad de creación de nuevos puestos de trabajo en actividades como la restauración, el comercio o las actividades de ocio.

EVOLUCIÓN DEL ADR Y REVPAR EN LAS PRINCIPALES CC.AA. CON DESTINOS VACACIONALES (2008-2011)

Ocupación media por habitación	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Canarias	73%	65%	69%	77%	71%	77%	65%	2%	9%	12%
Baleares	64%	60%	62%	70%	64%	70%	60%	3%	8%	12%
Cataluña	57%	53%	55%	60%	56%	60%	53%	2%	7%	9%
C. Valenciana	59%	54%	55%	59%	57%	59%	54%	(0%)	5%	8%
Nacional	57%	51%	54%	58%	55%	58%	51%	1%	7%	9%
País Vasco	56%	53%	54%	58%	55%	58%	53%	1%	5%	8%
Andalucía	54%	50%	50%	54%	52%	54%	50%	(0%)	5%	8%
C. Murciana	47%	44%	44%	46%	45%	47%	44%	(1%)	2%	4%
Navarra	45%	39%	39%	41%	41%	45%	39%	(3%)	3%	6%
Asturias	40%	37%	36%	39%	38%	40%	36%	(1%)	2%	7%
Galicia	39%	36%	39%	36%	37%	39%	36%	(3%)	0%	(7%)

Tarifa media de habitación / ADR por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Cataluña	79	75	77	78	77	79	75	(0%)	3%	2%
País Vasco	83	76	74	72	76	83	72	(4%)	(2%)	(2%)
Andalucía	72	71	70	71	71	72	70	(0%)	1%	2%
Canarias	75	72	71	71	72	75	71	(1%)	(1%)	1%
Nacional	72	69	69	70	70	72	69	(1%)	1%	1%
Baleares	63	61	61	62	62	63	61	(1%)	1%	1%
C. Valenciana	61	58	58	61	59	61	58	(0%)	2%	4%
C. Murciana	69	65	62	60	64	69	60	(5%)	(4%)	(4%)
Asturias	61	60	59	59	60	61	59	(1%)	(1%)	0%
Galicia	55	54	55	55	55	55	54	(0%)	1%	(1%)

Ingreso medio de habitación / RevPar por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Canarias	54	47	49	55	51	55	47	0%	8%	13%
Cataluña	45	39	42	47	43	47	39	2%	9%	11%
Baleares	40	36	38	43	39	43	36	2%	9%	14%
País Vasco	46	40	40	42	42	46	40	(3%)	3%	5%
Nacional	41	35	37	41	38	41	35	(0%)	7%	10%
Andalucía	39	35	35	39	37	39	35	(1%)	5%	10%
C. Valenciana	36	31	32	36	34	36	31	(0%)	7%	12%
C. Murciana	32	28	27	27	29	32	27	(6%)	(2%)	0%
Asturias	25	22	21	23	23	25	21	(2%)	1%	7%
Galicia	22	19	21	20	20	22	19	(3%)	1%	(8%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. Los datos del año 2011 a partir del mes de abril son datos provisionales. Debido a distintas actualizaciones en los directorios de establecimientos, no son directamente comparables los datos de distintos años. Existen coeficientes de enlace para los periodos: julio2010-febrero2012.

Por tanto, la recuperación de los ingresos del sector en el segmento vacacional, ha estado marcada por el crecimiento de la ocupación mediante importantes esfuerzos en precios.

Para que esta situación cambie y se inicie la senda del crecimiento en precios y la recuperación de RevPAR, existen diversas variables y actuaciones que incidirán en ello. Podemos enumerar los siguientes factores: (i) evolución de las tensiones socio-políticas existentes en nuestros destinos competidores del Norte de África y Mediterráneo Oriental; (ii) la evolución del entorno macro de las economías de nuestros principales países emisores (Reino Unido, Francia y Alemania, etc.); (iii) la evolución de la propia economía doméstica que se encuentran inmersa en una fase de contracción económica y que además viven momentos de tremenda incertidumbre a nivel de divisas, déficit y deuda pública (riesgos

sistémicos); (iv) la actitud y capacidad de los empresarios en su negociación con la tour operación y su capacidad para diversificar su base de clientes finales recurrentes que sean capaces de generar niveles de rentabilidad superiores; (v) la capacidad de los empresarios para mejorar el posicionamiento su producto buscando la diferenciación más allá de la variable precio; (vi) la capacidad del actual gobierno para dinamizar la actividad económica de nuestro país y para llevar a buen puerto las distintas reformas en las que se encuentra inmerso, tanto dentro como fuera de la industria turístico-hotelera española (ej. reforma del sistema financiero, promoción y posicionamiento de la marca España, redefinición de los mercado objetivos a los que debe dirigir sus acciones de promoción, desarrollo de una comisión interministerial a partir de la cual promover la coordinación las distintas actividades relacionadas con el turismo en el ámbito de las AA.PP., fiscalidad de los servicios turísticos, etc.), (vii) la inversión y coordinación de las iniciativas público privada por recuperar los destinos turísticos a la vez que para reducir su estacionalidad, etc.

ADR y RevPAR en mercado urbano.

Los destinos urbanos españoles acreditaron en el periodo 2008-2011, un peor comportamiento del RevPAR, en comparación con los destinos vacacionales. La mayor dependencia del mercado doméstico, la debilidad del entorno macro nacional unido a la caída de la actividad empresarial y de los eventos corporativos (segmento MICE), fruto de los planes de ahorro de costes seguidos por las empresas en un entorno de contracción económica han provocado mayores esfuerzos en materia de tarifas hoteleras. A pesar de estos esfuerzos en precios, en el año 2011, no se han conseguido superar los niveles ocupación del año 2008.

EVOLUCIÓN DEL ADR Y REVPAR URBANO (2008-2011)

Ocupación media por habitación	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Urbano	64%	59%	59%	61%	60%	64%	59%	(2%)	2%	3%
5 estrellas oro	55%	51%	57%	58%	55%	58%	51%	2%	7%	3%
4 estrellas oro	64%	59%	63%	65%	63%	65%	59%	0%	5%	4%
3 estrellas oro	66%	61%	62%	64%	63%	66%	61%	(1%)	2%	3%
Tarifa media de habitación / ADR por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
Urbano	99	88	80	81	87	99	80	(7%)	(4%)	1%
5 estrellas oro	171	151	148	155	156	171	148	(3%)	1%	5%
4 estrellas oro	98	87	86	85	89	98	85	(4%)	(1%)	(0%)
3 estrellas oro	76	67	66	68	69	76	66	(4%)	0%	3%
Ingreso medio de habitación / RevPar por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
Urbano	63	51	47	49	52	63	47	(8%)	(2%)	4%
5 estrellas oro	95	77	84	90	86	95	77	(2%)	8%	8%
4 estrellas oro	62	51	54	55	56	62	51	(4%)	4%	3%
3 estrellas oro	50	41	41	43	44	50	41	(5%)	2%	6%

Fuente: elaboración propia a partir de datos Exceltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011. Los datos de 2011 no son comparables con años anteriores. Los datos promedio nacionales y de los segmentos vacacionales y urbanos no coinciden ni con el promedio de las habitaciones de 3, 4, 5 estrellas, ni con los datos del INE, al ser un ámbito de análisis diferente.

De forma más marcada que en el mercado vacacional, se están haciendo importantes esfuerzos en precio para recuperar los niveles de RevPAR de los años 2007 y 2008, sin embargo la mayor dependencia de la demanda doméstica y más concretamente la caída en los niveles de actividad empresarial local y de gasto corporativo en la organización de eventos y convenciones (segmento MICE), están ralentizando la recuperación del segmento urbano.

En el año 2010, RevPAR urbano nacional tocó fondo. Los datos de 2011, nos indican que se ha conseguido detener la tendencia bajista en RevPAR iniciándose la senda del crecimiento (4% entre 2010-2011).

No obstante, analizando los datos por categorías, vemos que los segmentos urbanos de 3, 4 y 5 estrellas han tenido un comportamiento más resistente que la media del mercado urbano nacional. Los segmentos urbanos de 3, 4 y 5 estrellas consiguieron detener la tendencia bajista en el año 2009 y ya acumulan dos ejercicios de crecimiento en RevPAR.

Destaca al igual que en el mercado vacacional, la fortaleza del segmento de 5 estrellas que acumula una tasa anual del crecimiento compuesto del 8% (TACC 2009-2011), si bien es cierto que el motor de la recuperación es el crecimiento en volumen - ocupación (7% TACC 2009-2011) que no en precio (ADR), en donde no se han conseguido recuperar los niveles del año 2008, con una tasa anual de crecimiento compuesta negativa del 3% (TACC 2008-2011).

Por tanto, como se ha comentado anteriormente, vemos como en general se ha producido la recuperación del segmento más alto del mercado a base de una mala comercialización del producto de lujo, sacrificando la imagen y el posicionamiento del hotel con tal de atraer la suficiente clientela que le permita ser capaz cubrir su base de costes. Después de haber bajado los precios en el segmento alto de mercado, el problema que se plantea para el futuro, es conseguir volver a subir precios y a reposicionarlo como un producto de lujo y exclusivo.

Por otro lado, los segmentos urbanos de 3 y 4 estrellas, han sido los que más ha sufrido en materia de RevPAR, dada su mayor dependencia de la economía doméstica, del turismo de negocios y del gasto empresarial en la organización de viajes y eventos corporativos (segmento MICE). Esta situación le ha impedido recuperar los niveles de RevPAR del año 2008, con una tasa anual de crecimiento compuesto negativa del 5% y 4% (TACC 2008-2011) respectivamente.

Según el análisis que realiza Exceltur de las distintas zonas geográficas, vemos un comportamiento más resistentes en: (i) *las ciudades donde la oferta hotelera se ha mantenido o ha descendido*, donde los niveles de ingresos han aguantado mejor el escenario de debilidad de la demanda durante el período 2008-2011 (ej. San Sebastián o Santander); (ii) *las CC.AA. de las grandes ciudades con proyección internacional* (Barcelona, Madrid); (iii) *las ciudades costeras que han disfrutado del auge del turismo de cruceros* (Barcelona, Valencia, Málaga); y (iv) *aquellos con iconos culturales reconocidos en los mercados exteriores* (Córdoba, Sevilla, etc.) - (Exceltur *», 2011 y Exceltur *», 2012).**

EVOLUCIÓN DEL ADR Y REVPAR EN LAS PRINCIPALES CC.AA. CON DESTINOS URBANOS (2008-2011)

Ocupación media por habitación	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Madrid	61%	54%	60%	63%	60%	63%	54%	1%	8%	6%
Cataluña	57%	53%	55%	60%	56%	60%	53%	2%	7%	9%
C. Valenciana	59%	54%	55%	59%	57%	59%	54%	(0%)	5%	8%
Nacional	57%	51%	54%	58%	55%	58%	51%	1%	7%	9%
País Vasco	56%	53%	54%	58%	55%	58%	53%	1%	5%	8%
Andalucía	54%	50%	50%	54%	52%	54%	50%	(0%)	5%	8%
Aragón	46%	34%	35%	35%	37%	46%	34%	(9%)	1%	0%

Tarifa media de habitación / ADR por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Madrid	94	84	81	81	85	94	81	(5%)	(2%)	(0%)
Cataluña	79	75	77	78	77	79	75	(0%)	3%	2%
País Vasco	83	76	74	72	76	83	72	(4%)	(2%)	(2%)
Andalucía	72	71	70	71	71	72	70	(0%)	1%	2%
Nacional	72	69	69	70	70	72	69	(1%)	1%	1%
C. Valenciana	61	58	58	61	59	61	58	(0%)	2%	4%
Aragón	73	61	59	58	63	73	58	(7%)	(2%)	(2%)

Ingreso medio de habitación / RevPar por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Madrid	58	46	48	51	51	58	46	(4%)	6%	5%
Cataluña	45	39	42	47	43	47	39	2%	9%	11%
País Vasco	46	40	40	42	42	46	40	(3%)	3%	5%
Nacional	41	35	37	41	38	41	35	(0%)	7%	10%
Andalucía	39	35	35	39	37	39	35	(1%)	5%	10%
C. Valenciana	36	31	32	36	34	36	31	(0%)	7%	12%
Aragón	33	20	20	20	24	33	20	(15%)	(1%)	(2%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. Los datos del año 2011 a partir del mes de abril son datos provisionales. Debido a distintas actualizaciones en los directorios de establecimientos, no son directamente comparables los datos de distintos años. Existen coeficientes de enlace para los períodos: julio2010-febrero2012.

Por su parte, vemos un peor comportamiento muy negativo del RevPAR, con caídas superiores al 15% en algunas capitales de interior y del norte, donde no superan los €30 (Albacete, Huesca, Murcia, Ciudad Real, Castellón, Soria, Ávila, La Coruña, Zamora, Cáceres, Cuenca, Palencia, Burgos, Gerona, Lérida, Lugo y Elche), y que son muy dependientes de la demanda nacional. También han sufrido mucho aquellas ciudades en las que la conclusión de eventos turístico-culturales puntuales ha provocando la destrucción de puestos de trabajo vinculados a la actividad turística (ej. Año Xacobeo en Santiago de Compostela, Expo'08 de Zaragoza) - (*Excelltur* _o 2011 y *Excelltur* _o 2012).

Por tanto, la recuperación de los ingresos del sector en el segmento urbano, tiene un cierto retraso respecto a la evolución de los resultados en el segmento vacacional. Hasta la fecha, los esfuerzos realizados en precio no han conseguido recuperar los niveles de RevPAR del año 2008, debido a su mayor dependencia de la economía doméstica, de la actividad empresarial y del turismo de negocios e incentivos (MICE).

Además de las variables y actuaciones puestas de manifiesto en el mercado vacacional para que se inicie la recuperación de ADR y RevPAR, es fundamental avanzar en el desarrollo de medidas dirigidas a poner más en valor los destinos urbanos y destinos turísticos del interior. Es necesario desarrollar su contenido y dirigirlo al público adecuado.

Para alcanzar estos objetivos es necesario, entre otras cosas: (i) conocerse y estudiarse bien a uno mismo para conocer las posibilidades y potencialidades existentes; (ii) planificarse y decidir ¿qué se quiere vender?, ¿a quién se quiere vender?, ¿cómo se quiere vender?; (iii) complementar la promoción de estos destinos con la organización de eventos de proyección nacional e internacional, mejorando así su comercialización, a través de una mayor cooperación público privada y coordinación entre las distintas AA.PP.; y (iv) promoviendo la inversión y la coordinación público privada por recuperar o revitalizar nuestros destinos turísticos urbanos y destinos del interior, etc.

En definitiva, además de profundizar en la comercialización de habitual en los segmentos altos de mercado hay que desarrollar nuevos productos turísticos en destinos del interior y promoverlos en nuevos mercados y entre nuevos grupos de clientes (ej. clase media-alta asiática o americana, y en general clientes de largo radio con una mayor capacidad de gasto en destino).

Ingresos hoteleros

El resultado de la evolución de los principales indicadores de demanda e ingresos anteriormente comentados queda plasmado la aproximación a los ingresos del sector hotelero que realiza la publicación DBK (*DBK, 2001-2011*).

Es importante poner de manifiesto que los criterios y el tratamiento de la información presentados por el INE, difieren de los criterios y del tratamiento que realiza Exceltur para segmentar el sector hotelero (tanto en categorías como en municipios que agrupan el segmento hotelero vacacional y urbano), como de los utilizados por Alimarket, DBK y otras fuentes del sector.

En concreto DBK establece las siguientes definiciones para los establecimientos de ciudad y de vacaciones:

Establecimiento de ciudad. Hoteles localizados en capitales de provincia y en poblaciones sin costa con más de 50.000 habitantes. Se excluyen todos los hoteles ubicados en Baleares y Canarias (*DBK, 2001-2011*).

Establecimiento de vacacionales. Hoteles localizados en municipios costeros, exceptuando capitales de provincia y en poblaciones sin costa con menos de 50.000 habitantes. Además, se incluyen todos los hoteles ubicados en Baleares y Canarias (*DBK, 2001-2011*).

EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS HOTELEROS. SERIE 1994-2010 (€ - MILLONES)

Total (€ - Millones)	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2,011	TACC	TACC	TACC	TACC
	00-11	03-11	05-11	07-11																		
Ingresos Hoteleros	5,475	5,746	5,920	6,344	6,852	7,334	7,932	8,500	8,550	8,920	9,330	9,860	10,700	11,250	11,400	10,050	10,700	11,600	4%	3%	3%	1%
% <i>Crec. Anual</i>		5%	3%	7%	8%	7%	8%	7%	1%	4%	5%	6%	9%	5%	1%	(12%)	6%	8%				
Est. de ciudad	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2,250	2,460	2,650	2,750	2,900	3,050	3,265	3,530	3,750	3,825	3,450	3,750	3,950	4%	4%	3%	1%
% <i>Crec. Anual</i>							9%	8%	4%	5%	5%	7%	8%	6%	2%	(10%)	9%	5%				
% Total						31%	31%	31%	32%	33%	33%	33%	33%	33%	34%	34%	35%	34%				
Est. vacacionales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5,084	5,472	5,850	5,800	6,020	6,280	6,595	7,170	7,500	7,575	6,600	6,950	7,650	3%	3%	3%	0%
% <i>Crec. Anual</i>						8%	7%	(1%)	4%	4%	5%	9%	5%	1%	(13%)	5%	10%					
% Total						69%	69%	69%	68%	67%	67%	67%	67%	67%	66%	66%	65%	66%				

Fuente: elaboración propia a partir de datos DBK.

Al margen de la metodología utilizada, en general, observamos que las grandes conclusiones se mantienen:

- (i) el sector hotelero ha vivido una fase expansiva crecimiento en sus ingresos hasta el año 2007-2008;
- (ii) con la llegada de la crisis financiera global y el debilitamiento de la economía doméstica y de los principales países emisores los ingresos del sector cayeron durante el año 2009;

- (iii) a partir del año 2010 se inicia la senda de la recuperación, alcanzando una facturación €10.700 millones en 2010 y €11.600 en 2011, con un crecimiento del 6,5% y 8,4%, gracias a la recuperación de la actividad económica a escala internacional, las tensiones socio-políticas en los destinos competidores de Norte de África y Mediterráneo Oriental y el esfuerzo en precios realizado por los empresarios del sector al objeto de mejorar los niveles de ocupación;
- (iv) además, los datos que de 2011, muestran un crecimiento del 10,1% y de 5,3% para los segmentos vacacional y urbano respectivamente (*DBK, 2001-2012*). Según DBK, con estas estimaciones de facturación para el mercado vacacional (€7.650 millones) y para el mercado urbano (€3.950 millones), se habrían conseguido rebasar los mejores niveles históricos de facturación del año 2008.
- (v) se observa que la distribución de la facturación entre el segmento vacacional y el segmento urbano ha sido en promedio 67% vacacional y 33% urbano para el periodo 1999-2010 (*DBK, 2001-2011*).

No obstante, el único dato de DBK que difiere con relación a la información elaborada por Exceltur a partir de los datos del INE para el periodo 2000-2010, es el mejor comportamiento relativo del segmento urbano en relación al vacacional en cuanto a la evolución de la facturación. Esta circunstancia, se explica al presentar un análisis en términos absolutos y no en términos relativos (facturación por establecimiento o por plaza hotelera o habitación).

7.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD

En la preparación de esta sección, al no disponer de series históricas elaboradas por el INE, Exceltur y otras fuentes solventes. Hemos utilizado un estudio realizado por la firma de auditoría Ernst & Young sobre el sector hotelero en España. El estudio se realiza sobre hoteles y plazas hoteleras de categoría 3, 4 y 5 estrellas. Este segmento de mercado representa según los datos del INE, el 31% del mercado en términos de establecimientos y el 75% del mercado en términos de plazas en el año 2010 (INE, 2010).

HOTELERAS Y PLAZAS HOTELERAS INCORPORADAS AL ESTUDIO (1994-2010)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hoteles incorporados al estudio de Ernst & Young																	
3 Estrellas	91	119	99	138	157	145	158	136	213	213	184	114	162	170	187	132	215
4 Estrellas	81	86	93	122	122	116	137	161	176	179	179	165	188	269	336	244	311
5 Estrellas	7	7	10	13	12	16	24	28	28	28	30	30	37	41	55	39	55
Total	179	212	202	273	291	277	319	325	417	420	393	309	387	480	578	415	581
<i>Establecimientos de 3, 4, 5 estrellas (INE)</i>						2.527	2.647	2.782	2.820	3.072	3.346	3.565	3.776	3.967	4.166	4.337	4.534
<i>% sobre total establecimientos de 3, 4, 5 estrellas</i>						11,0%	12,1%	11,7%	14,8%	13,7%	11,7%	8,7%	10,2%	12,1%	13,9%	9,6%	12,8%
Total establecimientos en España (INE)						15.042	14.870	14.880	13.523	13.680	13.845	13.991	14.056	14.228	14.696	14.824	14.838
<i>% sobre total establecimientos en España</i>						1,8%	2,1%	2,2%	3,1%	3,1%	2,8%	2,2%	2,8%	3,4%	3,9%	2,8%	3,9%
Camas (plazas hoteleras) incorporadas al estudio de Ernst & Young																	
3 Estrellas	30.323	46.596	50.405	65.888	86.330	75.985	81.149	75.929	115.785	115.821	81.158	60.923	81.998	96.526	90.701	57.081	85.793
4 Estrellas	31.594	31.227	43.417	50.861	55.051	54.341	67.141	75.453	77.452	80.172	68.040	67.185	77.685	119.053	143.144	115.618	132.210
5 Estrellas	2.931	3.599	5.775	7.601	6.435	9.501	10.115	16.693	14.380	14.534	15.225	12.951	15.083	15.206	23.087	14.308	20.769
Total	64.848	81.422	99.597	124.350	147.816	139.827	158.406	168.075	207.617	210.527	164.423	141.059	174.766	230.785	256.932	187.008	238.772
<i>Camas (plazas hoteleras) de establecimientos de 3, 4, 5 estrellas (INE)</i>						635.263	658.158	683.566	713.014	763.677	819.628	860.634	914.347	948.750	983.868	1.011.973	1.051.453
<i>% sobre total establecimientos de 3, 4, 5 estrellas</i>						22,0%	24,1%	24,6%	29,1%	27,6%	20,1%	16,4%	19,1%	24,3%	26,1%	18,5%	22,7%
Total camas (plazas hoteleras) en España (INE)						1.011.015	1.033.011	1.055.864	1.080.290	1.122.052	1.175.514	1.212.598	1.263.779	1.297.649	1.340.439	1.363.934	1.398.900
<i>% sobre total establecimientos en España</i>						13,8%	15,3%	15,9%	19,2%	18,8%	14,0%	11,6%	13,8%	17,8%	19,2%	13,7%	17,1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ernst & Young (Ernst & Young, 1997-2012).

En este estudio participan cerca de 580 hoteles y más de 235.000 plazas hoteleras, lo que representa cerca del 13% de los establecimientos de categoría 3, 4 y 5 estrellas y cerca del 23% de las plazas de categoría 3, 4 y 5 estrellas (INE, 2010).

El estudio de Ernst & Young se inició en el año 1996, si bien se incluyen datos desde 1994. La utilidad de este estudio radica en el hecho ser una de las escasas publicaciones existentes en España, con datos desde el 1994 sobre la evolución de las principales variables de ingresos y costes operativos de los hoteles analizados. Lo que permite analizar la evolución de las rentabilidad bruta (Margen de Contribución o Margen de GOP) y rentabilidad neta (Margen de Neto o Margen de EBIT) de los hoteles objeto del estudio (Ernst & Young, 1997-2012).

7.3.1. España

Según los datos recogidos por Ernst & Young, en los últimos años los márgenes se han reducido significativamente con respecto a los alcanzados a principios de la década de 2000. Como hemos comentado anteriormente, el deterioro del entorno macroeconómico (ej. crisis financieras, inmobiliarias y sistémicas) unido a una situación de exceso de capacidad hotelera han provocado un cambio estructural en los márgenes operativos del sector hotelero en España.

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RETABILIDAD POR CATEGORÍA (1995-2011)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	
Margen de Contribución / Margen de GOP																					
3 Estrellas	24%	28%	30%	32%	33%	33%	35%	32%	32%	31%	29%	31%	32%	30%	24%	28%	33%	30%	35%	24%	
4 Estrellas	22%	30%	29%	33%	35%	35%	34%	35%	33%	31%	32%	33%	33%	31%	26%	26%	30%	31%	35%	22%	
5 Estrellas	26%	26%	27%	31%	33%	35%	38%	33%	30%	29%	28%	28%	28%	24%	18%	20%	28%	28%	38%	18%	
Margen Neto / Margen de EBIT																					
3 Estrellas	13%	12%	13%	16%	15%	16%	13%	11%	10%	11%	10%	12%	12%	8%	(0%)	0%	8%	11%	16%	(0%)	
4 Estrellas	12%	15%	15%	18%	19%	18%	13%	14%	13%	11%	14%	15%	13%	5%	4%	4%	9%	13%	19%	4%	
5 Estrellas	15%	10%	12%	17%	17%	18%	17%	12%	12%	10%	9%	7%	9%	2%	(4%)	(4%)	8%	10%	18%	(4%)	
Días de estancia																					
3 Estrellas		6	5	6	7	7	8	6	6	5	5	4	4	6	7	8		6	8	4	
4 Estrellas		4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	6	5	5		4	6	3	
5 Estrellas		3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	6	4	5	5	6		4	6	3	
Facturación por empleado (€)																					
3 Estrellas	47.384	51.381	55.774	57.843	62.986	68.194	59.850	70.288	67.609	70.397	62.974	75.744	76.010	61.663	47.560			0%	7%	(3%)	(14%)
4 Estrellas	53.761	55.509	61.375	70.386	71.460	79.363	76.386	72.710	69.203	75.176	75.603	79.936	81.036	68.323	52.763			(0%)	7%	(3%)	(13%)
5 Estrellas	61.484	62.241	61.201	68.997	74.405	84.017	83.717	78.882	70.728	78.195	77.902	86.622	83.129	73.209	63.054			0%	5%	(2%)	(10%)
Número de estancias por empleado																					
3 Estrellas	1.757	1.901	1.989	2.032	2.136	1.961	1.777	2.048	1.754	1.857	1.720	1.851	1.764	1.412	1.175			(3%)	5%	(6%)	(14%)
4 Estrellas	1.147	1.146	1.229	1.342	1.340	1.300	1.252	1.232	1.107	1.353	1.309	1.352	1.358	1.159	921			(2%)	4%	(4%)	(12%)
5 Estrellas	524	539	544	686	645	707	629	640	601	675	695	757	689	611	577			1%	5%	(1%)	(9%)
Empleados Fijos																					
3 Estrellas	65%	63%	60%	59%	46%	50%	72%	59%	65%	72%	70%	66%	64%	71%	80%	77%		63%	80%	41%	
4 Estrellas	73%	65%	66%	62%	55%	51%	74%	71%	66%	69%	68%	70%	65%	70%	80%	78%		67%	80%	51%	
5 Estrellas	61%	64%	73%	72%	55%	51%	81%	75%	69%	69%	76%	72%	69%	68%	75%	71%		69%	81%	51%	
Empleados Temporales																					
3 Estrellas	35%	37%	41%	41%	54%	50%	28%	41%	35%	28%	30%	34%	36%	29%	20%	23%		37%	59%	20%	
4 Estrellas	27%	35%	34%	38%	45%	50%	26%	29%	34%	31%	32%	30%	35%	30%	20%	22%		33%	50%	20%	
5 Estrellas	39%	36%	27%	28%	45%	49%	19%	25%	31%	31%	24%	28%	31%	32%	25%	29%		31%	49%	19%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ernst & Young (Ernst & Young, 1997-2012). Los datos del año 2011 corresponden al periodo de enero a septiembre de 2011.

La evolución del margen operativo bruto (“margen de Contribución” o “margen de GOP”), que no considera el régimen de operación de los hoteles (propiedad, alquiler, gestión, franquicia), muestra la resistencia del negocio hotelero. Incluso en año 2009, se consiguen alcanzar niveles de rentabilidad mínimos de 18%, 26% y 24% en los segmentos de 5, 4 y 3 estrellas respectivamente. No obstante, la evolución de los márgenes confirma una caída estructural de rentabilidad del sector, sin conseguir alcanzar los niveles del año 2000, fruto de los citados factores macroeconómicos y de la situación de sobreoferta que ha vivido el sector hotelero español durante la última década (Ernst & Young, 1997-2012).

La recuperación que se observa en los márgenes brutos para el año 2010 y 2011 muestra: (i) los esfuerzos realizados por los empresarios en materia de contención de costes operativos; y (ii) la recuperación de la ocupación ayudada por políticas de precios bajos; y (iii) los turistas que los grandes tour operadores internacionales han tenido que re-direccionar hacia nuestro país, fruto de las tensiones socio-política vividas en países del Mediterráneo Oriental y Norte de África, desde finales de 2010.

Por su parte el margen neto, que sí considera el régimen de operación de los hoteles (propiedad, alquiler, gestión, franquicia), durante un periodo de quince años únicamente ha presentado niveles de rentabilidad negativa en el año 2009 y 2010 (hoteles de 3 y 5 estrellas). Estos datos confirman (i) las adversas condiciones operativas y financieras del año 2009 y 2010; y (ii) la solidez operativa del negocio hotelero en España, que a pesar de las fuertes caídas de ocupación e ingresos medios, ha conseguido minimizar el impacto de sus pérdidas y en 2011 parece haber iniciado la senda de la recuperación.

Por tipo de hoteles, en el periodo analizado los hoteles de 4 estrellas son los que mejor comportamiento operativo presentan (31% de margen promedio de GOP y 13% margen promedio de EBIT). Por su parte, los hoteles de 5 estrellas son los que peor comportamiento operativo presentan (28% de margen promedio de GOP y 10% margen promedio de EBIT), al contar con una base superior de costes fijos y unos niveles superiores de calidad y servicios. Bien es cierto que los hoteles de 5 estrellas también consiguen alcanzar las mayores cotas de rentabilidad cuando los niveles de ocupación y precios son óptimos (38% de margen de GOP en el año 2001).

Durante los últimos años, la estancia media de los hoteles sigue sin superar la semana. En promedio los hoteles de 3 estrellas cuentan con unos niveles superiores de días de estancia, (seis días en promedio 1996-2010) frente a los hoteles de 4 y 5 estrellas. No obstante podemos destacar como con la llegada de la crisis y el consiguiente el abaratamiento de los precios en los años 2008 - 2010, se produjo un aumento significativo de las estancias, en comparación con los datos promedio.

Por último, si miramos los niveles de facturación, se observa que en los hoteles de 5 estrellas se consiguen los niveles más altos de facturación por empleado (0% TACC 1996-2010 respectivamente). Además este segmento es el que históricamente ha contado con una base superior de empleados fijos.

7.3.2. Vacacional y Urbano global en España

Analizando los márgenes de contribución / margen de GOP, vemos como los márgenes de los hoteles vacacionales y urbanos de 5 estrellas ha tenido un comportamiento muy similar tanto en promedio como a nivel cotas máximas y mínimas de rentabilidad.

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RETABILIDAD POR CATEGORÍA (1996-2011)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.																								
Margen de Contribución / Margen de GOP																																											
3 Estrellas																																											
Urbano	10%	20%	21%	25%	25%	35%	28%	30%	29%	30%	32%	33%	37%	23%	32%	33%	28%	37%	10%																								
Vacacional	33%	33%	33%	34%	35%	35%	33%	32%	32%	29%	30%	31%	27%	24%	23%	32%	31%	35%	23%																								
4 Estrellas																																											
Urbano	24%	23%	26%	30%	30%	34%	34%	31%	29%	33%	33%	36%	29%	23%	27%	29%	29%	36%	23%																								
Vacacional	34%	33%	37%	38%	38%	35%	35%	34%	32%	32%	32%	31%	29%	28%	24%	31%	33%	38%	24%																								
5 Estrellas																																											
Urbano	24%	26%	30%	32%	34%	38%	33%	32%	31%	31%	31%	27%	28%	18%	21%	28%	29%	38%	18%																								
Vacacional	28%	28%	31%	33%	35%	38%	33%	28%	26%	25%	25%	29%	18%	18%	18%	29%	28%	38%	18%																								
Margen Neto / Margen de EBIT																																											
3 Estrellas																																											
Urbano	0%	6%	11%	11%	14%	11%	6%	7%	7%	7%	9%	10%	8%	(2%)	(1%)	3%	7%	14%	(2%)																								
Vacacional	15%	15%	17%	16%	17%	14%	12%	11%	12%	11%	13%	12%	4%	1%	1%	13%	11%	17%	1%																								
4 Estrellas																																											
Urbano	12%	14%	16%	19%	18%	14%	15%	14%	11%	14%	14%	12%	6%	(1%)	2%	3%	11%	19%	(1%)																								
Vacacional	16%	16%	19%	19%	19%	12%	13%	13%	12%	13%	16%	14%	10%	7%	6%	16%	14%	19%	6%																								
5 Estrellas																																											
Urbano	9%	13%	19%	18%	19%	17%	11%	12%	11%	12%	11%	9%	4%	(2%)	(3%)	5%	10%	19%	(3%)																								
Vacacional	11%	11%	15%	16%	18%	16%	13%	11%	9%	6%	5%	10%	1%	(6%)	(5%)	11%	9%	18%	(6%)																								
Días de estancia																																											
3 Estrellas																																											
Urbano	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2		2	3	1																								
Vacacional	9	7	7	9	8	9	7	8	7	7	6	6	9	10	9		8	10	6																								
4 Estrellas																																											
Urbano	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	1																								
Vacacional	7	6	6	7	8	7	5	6	5	6	6	7	10	10	9		7	10	5																								
5 Estrellas																																											
Urbano	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	4	2	3	1	3		2	4	1																								
Vacacional	5	5	6	5	6	5	7	6	6	6	7	7	8	9	8		6	9	5																								
Facturación por empleado																																											
3 Estrellas																																											
Urbano							73.421	64.020	68.873	73.903	75.440	75.714	82.718	47.959	32.133		66.020	82.718	32.133																								
Vacacional							57.653	72.168	67.154	69.603	66.715	75.757	71.300	70.612	68.615		68.842	75.757	57.653																								
4 Estrellas																																											
Urbano							75.386	68.393	64.534	75.872	78.846	81.480	84.903	55.641	41.767		69.647	84.903	41.767																								
Vacacional							77.181	76.262	74.108	74.711	72.329	78.208	76.571	78.336	71.334		75.449	78.336	71.334																								
5 Estrellas																																											
Urbano							88.078	87.544	76.872	85.113	80.915	87.735	88.990	69.504	55.069		79.980	88.990	55.069																								
Vacacional							75.721	68.414	63.184	70.843	74.639	85.270	74.757	77.737	75.031		73.955	85.270	63.184																								
Número de estancias por empleado																																											
3 Estrellas																																											
Urbano	682	744	857	932	859	1.154	1.024	1.058	1.126	1.218	1.240	1.265	1.531	876	572		1.009	1.531	572																								
Vacacional	2.085	2.199	2.183	2.219	2.372	2.479	2.031	2.353	1.980	2.171	1.879	2.103	1.927	1.762	1.997		2.116	2.479	1.762																								
4 Estrellas																																											
Urbano	746	802	878	934	878	1.009	939	890	862	1.054	1.067	1.195	1.263	710	578		920	1.263	578																								
Vacacional	1.461	1.388	1.454	1.626	1.634	1.538	1.497	1.519	1.393	1.623	1.560	1.529	1.468	1.514	1.500		1.514	1.634	1.388																								
5 Estrellas																																											
Urbano	498	520	627	712	611	771	576	693	641	733	569	794	736	587	482		637	794	482																								
Vacacional	545	555	503	678	676	678	707	616	538	602	810	712	622	640	720		640	810	503																								

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ernst & Young (Ernst & Young, 1997-2012). Los datos del año 2011 corresponden al periodo de enero a septiembre de 2011.

Al igual que hemos comentado para el mercado español, los niveles máximos, de principios de la década, no se han vuelto a ver ni tan siquiera en los años de mayor bonanza económica (2005-2007). El deterioro del entorno macroeconómico (ej. crisis financieras, inmobiliarias y sistémicas) unido a una situación de exceso de capacidad hotelera han provocado un cambio estructural en los márgenes operativos del sector hotelero en España.

Los hoteles vacacionales de 3 y 4 estrellas han conseguido, en promedio, un comportamiento más resistente que los hoteles urbanos de 3 y 4 estrellas. El segmento vacacional tiene una mayor dependencia de las economías de nuestros principales países emisores y además se ha visto beneficiado por los conflictos bélicos y las tensiones socio-políticas ocurridas en los últimos quince años, que confirman la posición de España como destino vacacional refugio y destino de repetición. Además, la dependencia de la economía doméstica y el mayor crecimiento relativo de la oferta hotelera urbana han contribuido también a un peor comportamiento en términos de márgenes operativos.

Analizando los datos de margen neto, se aprecia que el segmento vacacional sólo ha presentado rentabilidades negativas en el año 2009-2010 en sus hoteles de 5 estrellas. Por su parte, en el segmento urbano sólo ha presentado niveles de rentabilidad negativa en el año 2009 y 2010, en las categorías de 3, 4 y 5 estrellas. Estos datos confirman la solidez operativa del negocio hotelero y sobre todo del segmento vacacional, a pesar de las fuertes caídas de ocupación e ingresos medios.

En el segmento vacacional, los hoteles de 4 estrellas han sido los que mejor comportamiento operativo han tenido (33% de margen promedio de GOP y 14% margen promedio de EBIT). Por su parte, los hoteles de 5 estrellas son los que peor comportamiento operativo han tenido (28% de margen promedio de GOP y 9% margen promedio de EBIT). Los hoteles de cinco estrellas suelen tener una base superior de costes fijos y unos niveles superiores de calidad y servicios. Bien es cierto que los hoteles de 5 estrellas también consiguen alcanzar mayores cotas de rentabilidad cuando los niveles de ocupación y precios son óptimos (38% de margen de GOP en el año 2001).

En el segmento urbano, en el periodo analizado, los hoteles de 4 y 5 estrellas son los que mejor comportamiento operativo presentan (29% de margen promedio de GOP y 11% y 10% de margen promedio de EBIT respectivamente). Por su parte, los hoteles de 3 estrellas son los que peor comportamiento operativo presentan (28% de margen promedio de GOP y 7% margen promedio de EBIT), dado que su relación calidad-precio frente al segmento de 4 estrellas urbano no le beneficia entre los clientes de viajes de negocios y viajes de convenciones y eventos corporativos, segmento MICE.

Durante los últimos años, la estancia media de los hoteles vacacionales se ha situado en promedio de 8, 7 y 6 días para las categorías de 3, 4 y 5 estrellas respectivamente. Con la

llegada de la crisis y el consiguiente abaratamiento progresivo de los precios en los años 2008-2010, se produjo un aumento significativo en todas sus categorías, situando la ocupación media en 9, 9 y 8 días para las categorías de 3, 4 y 5 estrellas respectivamente.

Debido a la naturaleza de la clientela en el segmento urbano (turismo de fin de semana, clientes corporativos, segmento MICE, etc.) sus niveles de estancia media son inferiores a los del segmento vacacional. La estancia media de los hoteles urbanos se sitúa en promedio en entre 2-3 días para sus tres categorías, con oscilaciones entre 1-4 días en función de los momentos de mayor o menor actividad económica.

Si se analiza la evolución de los niveles de facturación por empleado, en general, se observa un comportamiento más resistente y con menores niveles de oscilación en los todos los segmentos vacacionales. Si se analizan los niveles de estancias por empleado se puede entender, en parte, la justificación de esta diferencia.

Los niveles de estancias por empleado, muestran como a medida que aumenta la categoría del hotel disminuye el número de estancia por empleado. Además, el modelo hotelero vacacional cuenta con número de estancias por empleado muy superior en comparación con los hoteles urbanos.

En general, el número de estancias o plazas de un hotel vacacional es muy superior al número de plazas o estancias de un hotel urbano y sin embargo el número de empleados por estancia no sigue la misma proporción. Además, muchos hoteles vacacionales suelen ajustar sus plantillas en función de su demanda, e incluso suelen cerrar sus hoteles en temporada baja.

7.3.3. Vacacional por CC.AA.

Indicadores de Rentabilidad

La conclusión más destacable del análisis de los márgenes de contribución / margen de GOP en los tres principales destinos vacacionales de España, es que el control de la capacidad hotelera realizado por Baleares (moratoria hotelera), le ha otorgado unos niveles de rentabilidad promedio superiores a los de Andalucía y Canarias.

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RETABILIDAD POR CATEGORÍA (1997-2011)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Min.
Margen de Contribución / Margen de GOP																		
3 Estrellas																		
Andalucía					28%	31%	31%	35%	35%	36%	33%	33%	25%	31%	34%	32%	36%	25%
Baleares					35%	34%	33%	31%	30%	31%	33%	28%	23%	30%	34%	31%	35%	23%
Canarias					37%	35%	34%	32%	27%	26%	23%	19%	21%	22%	26%	27%	37%	19%
4 Estrellas																		
Andalucía					31%	34%	33%	30%	35%	32%	33%	31%	29%	25%	31%	31%	35%	25%
Baleares					43%	38%	38%	38%	33%	34%	33%	32%	32%	31%	39%	36%	43%	31%
Canarias					33%	33%	32%	31%	29%	28%	26%	23%	23%	16%	23%	27%	33%	16%
5 Estrellas																		
Andalucía					32%	32%	22%	24%	17%	27%	25%	13%	24%	13%	27%	23%	32%	13%
Baleares					33%	38%	29%	27%	29%	30%	36%	28%	18%	24%	36%	30%	38%	18%
Canarias					28%	29%	29%	24%	25%	20%	22%	10%	15%	15%	25%	22%	29%	10%
Margen Neto / Margen de EBIT																		
3 Estrellas																		
Andalucía	10%	15%	16%	17%	19%	16%	13%	20%	20%	25%	17%	9%	(1%)	(1%)	11%	14%	25%	(1%)
Baleares	16%	18%	11%	16%	14%	11%	11%	11%	9%	13%	13%	4%	3%	0%	15%	11%	18%	0%
Canarias	16%	18%	22%	22%	16%	14%	10%	10%	10%	9%	5%	(0%)	(5%)	2%	8%	10%	22%	(5%)
4 Estrellas																		
Andalucía	9%	15%	15%	18%	17%	18%	18%	15%	18%	16%	14%	9%	5%	3%	11%	13%	18%	3%
Baleares	23%	25%	23%	20%	16%	10%	13%	11%	13%	18%	16%	13%	12%	15%	25%	17%	25%	10%
Canarias	16%	17%	20%	17%	8%	9%	8%	10%	10%	12%	9%	6%	4%	(0%)	10%	10%	20%	(0%)
5 Estrellas																		
Andalucía					23%	17%	7%	6%	(0%)	7%	7%	(3%)	(1%)	(14%)	6%	5%	23%	(14%)
Baleares					9%	4%	4%	3%	1%	9%	11%	6%	(11%)	(3%)	18%	5%	18%	(11%)
Canarias					16%	12%	14%	10%	9%	(2%)	7%	(4%)	1%	(2%)	10%	7%	16%	(4%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ernst & Young (Ernst & Young, 1997-2012). Los datos del año 2011 corresponden al periodo de enero a septiembre de 2011.

Analizando la evolución por segmentos en los tres mercados, se aprecia que los hoteles de 4 estrellas son los que mejor comportamiento operativo presentan (27%-36% de margen promedio de GOP y 10%-17% margen promedio de EBIT).

Por su parte, los hoteles de 5 estrellas son los que peor comportamiento operativo presentan (22%-30% de margen promedio de GOP y 5%-7% margen promedio de EBIT), al contar con una base superior de costes fijos y unos niveles superiores de calidad y servicios.

7.3.4. Urbano por C.C.AA.

La evolución de los márgenes confirma una caída estructural de rentabilidad del sector, sin conseguir alcanzar los niveles principios de la década, fruto de los citados factores macroeconómicos y de la situación de sobreoferta hotelera que vive el segmento urbano de Madrid y Cataluña.

Como se ha comentado en este capítulo, la evolución del margen de GOP muestra la resistencia del negocio hotelero que incluso en año 2009 consigue alcanzar niveles de rentabilidad mínimos de 26-28%, 29-20% en los segmentos de 4 y 5 estrellas en Cataluña y Madrid respectivamente.

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RETABILIDAD POR CATEGORÍA (1997-2011)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Min.
Margen de Contribución / Margen de GOP																		
4 Estrellas																		
Cataluña					44%	45%	44%	41%	44%	34%	38%	34%	26%	30%	32%	37%	45%	26%
Madrid					40%	40%	39%	38%	38%	41%	43%	43%	28%	33%	36%	38%	43%	28%
5 Estrellas																		
Cataluña					43%	39%	38%	39%	36%	34%	25%	28%	29%	15%	33%	33%	43%	15%
Madrid					33%	37%	26%	29%	30%	35%	27%	31%	20%	24%	27%	29%	37%	20%
Margen Neto / Margen de EBIT																		
4 Estrellas																		
Cataluña	19%	20%	25%	24%	22%	26%	19%	16%	17%	15%	17%	10%	5%	4%	2%	16%	26%	2%
Madrid	17%	14%	19%	23%	11%	9%	4%	4%	4%	7%	8%	3%	(13%)	(4%)	(3%)	7%	23%	(13%)
5 Estrellas																		
Cataluña			26%	25%	27%	17%	16%	10%	3%	11%	3%	3%	3%	(19%)	2%	10%	27%	(19%)
Madrid			14%	7%	9%	7%	8%	8%	17%	13%	17%	2%	(7%)	(6%)	(3%)	6%	17%	(7%)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ernst & Young (Ernst & Young, 1997-2012). Los datos del año 2011 corresponden al periodo de enero a septiembre de 2011. Los datos de Cataluña hacen referencia principalmente a Barcelona.

Por su parte el margen neto, que sí considera el régimen de operación de los hoteles (propiedad, alquiler, gestión, franquicia), durante un periodo de quince años sólo ha presentado niveles de rentabilidad negativa en los años 2009-2011. Lo que confirma la solidez operativa del negocio hotelero a pesar de las fuertes caídas de ocupación e ingresos medios.

Por tipo de hoteles cabe destacar que, en el periodo analizado, los hoteles de 4 estrellas son los que mejor comportamiento operativo presentan (37%-38% de margen promedio de GOP y 10%-16% de margen promedio de EBIT).

7.4. MOMENTO DE CICLO

El sector hotelero tradicionalmente ha mostrado un comportamiento cíclico y su evolución está muy condicionada por la evolución de los ciclos económicos. Diversas publicaciones del sector hotelero indican que existen cinco grandes fases en un ciclo hotelero (*Ainley, J.R., 2009*).

Fase 1 Contracción: La ocupación se debilita y sin embargo los hoteles mantienen los precios (ADR) lo que genera la caída del RevPAR. Además, la nueva oferta se consolida en el mercado, los márgenes siguen siendo fuertes, los inversores deben vender sus acciones hoteleras cotizadas.

Fase 2 Recesión: Comienzan los descuentos, generalmente impulsado por acontecimientos exógenos. La disminución del RevPAR refleja caída en la ocupación y en los precios. Los nuevos proyectos se cancelan cuando es posible. Los títulos cotizados entran en caída libre, los múltiplos parecen baratos pero enmascaran próximas bajadas/rebajas.

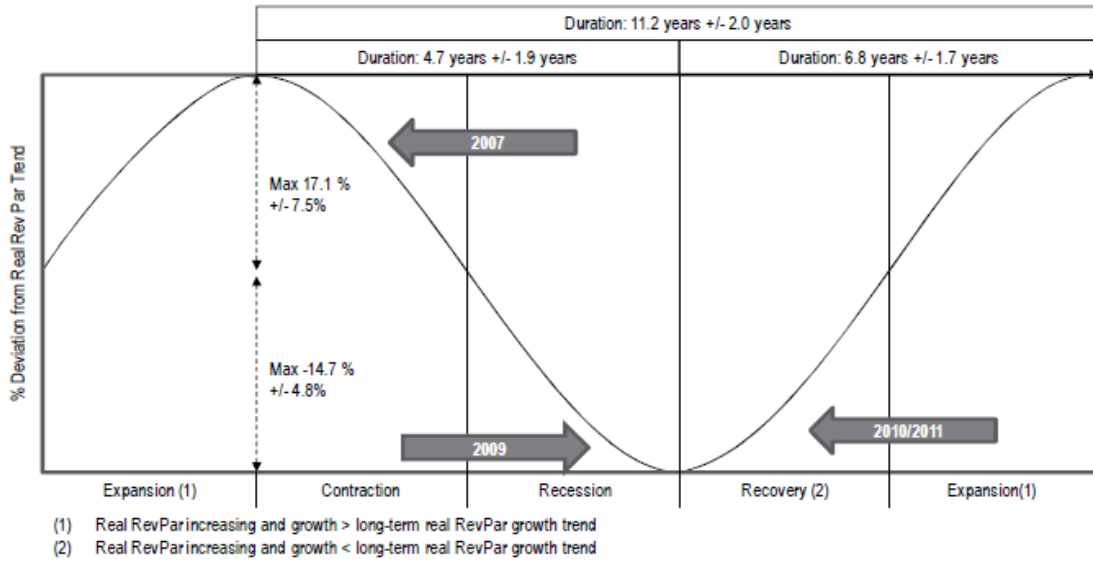
Fase 3 Estabilización (entre la Recesión y la Recuperación): Los precios más baratos consiguen atraer el interés de los clientes “low cost” y por tanto consiguen que la ocupación se estabilice en los niveles más bajos. La industria mantiene precios competitivos ya que la cartera de proyectos comprometidos termina su construcción. Los títulos cotizados se estabilizan en niveles más bajos. Oportunidades de compra en el mercado.

Fase 4 Recuperación: Al mismo tiempo que se inicia la recuperación económica, así lo hacen también los niveles de ocupación, mientras que los precios siguen siendo moderados y los márgenes tardan más tiempo en recuperarse. Los títulos cotizados experimentan una expansión del múltiplo.

Fase 5 Expansión: La demanda comienza a superar a la oferta y se recupera el crecimiento del ADR y los márgenes aumentan. Se firman nuevos proyectos y comienza la fase de fusiones y adquisiciones. Los títulos cotizados alcanzan nuevos máximos.

Según un informe de la firma de auditoría Ernst & Young, estas cinco grandes fases suelen tener una duración promedio de 12 años (*Ernst & Young, 2010*).

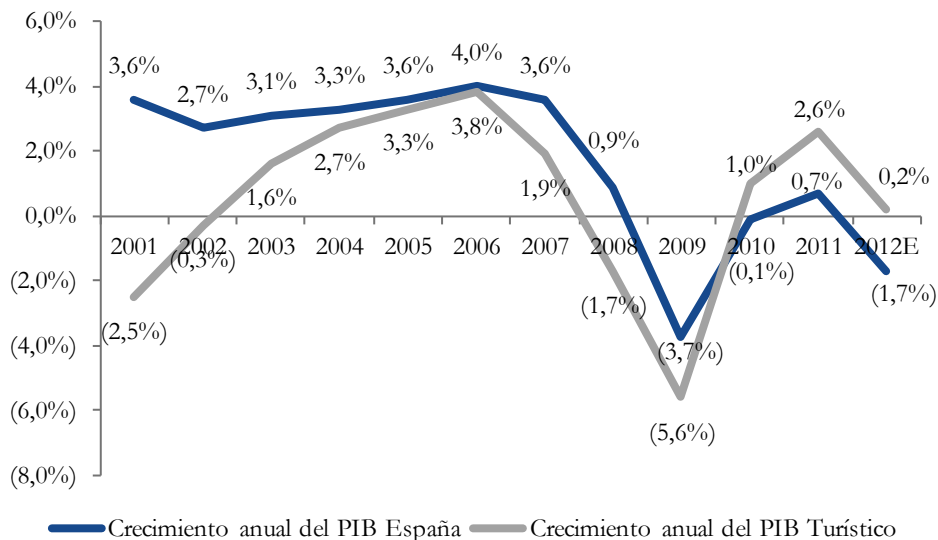
LAS FASES DEL CICLO HOTELERO



Fuente: Ernst & Young, 2010

Como se ha comentado en otros capítulos de este trabajo, durante el periodo 2000-2010, sector turístico español ha tenido una evolución en línea con la evolución del PIB, sin embargo ha experimentado menores niveles de crecimiento anual. No obstante desde la llegada de la actual crisis esta tendencia se ha invertido, ayudada por los problemas coyunturales que atraviesan nuestros principales destinos competidores (Primavera Árabe). Además, en este tiempo, el crecimiento en capacidad hotelera (plazas hoteleras, 3,1% TACC 2000-2010) ha sido muy superior al crecimiento de la demanda (pernoctaciones hoteleras, 1,6% TACC 2000-2010).

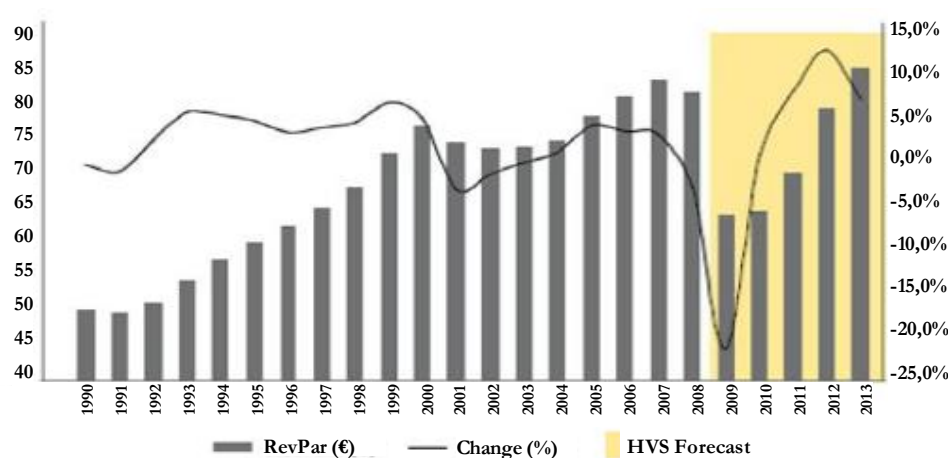
PIB VS. PIB TURÍSTICO (% VARIACIÓN 2001-2012)



Fuente: elaboración propia a partir de datos INE, Exceltur, FMI y Banco de España.

La llegada de la actual crisis tuvo un fuerte impacto en evolución de los ingresos hoteleros en todo el continente europeo y en las transacciones inmobiliarias con activos hoteleros. El 2009, fue el peor año de los últimos 20 años en términos de variación interanual del RevPAR. Esta situación operativa tuvo un impacto directo en la evolución del mercado inmobiliario-hoteler. Según los datos presentados en marzo de 2010 por Charles Human, director general de la consultora hotelera HVS, (Hotel Valuation System), las transacciones hoteleras en Europa descendieron a niveles de 1998 al bajar de los 20.000 millones en 2006 a sólo 6.000 millones en 2009. En España, según las distintas fuentes consultadas el mercado de inversión marcó un rango máximo en el año 2006, entre 1200-1700 millones, y un rango mínimo en el año 2009, entre 400-560 millones (Fuertes, P., 2010 y Boceta, P. y García Mateo, J., 2010).

EVOLUCIÓN DEL REVPAR HOTELERO EN EUROPA (1990-2013E) (€ POR HABITACIÓN PARA EL REVPAR)



Fuente: elaborado por Ernst & Young, 2010 a partir de datos HVS-London Office 2009.

Posteriormente como hemos comentado en el año 2010-2011, se inició la recuperación de los ingresos hoteleros en España, sobretudo en el segmento vacacional. Sin embargo, esta tendencia de recuperación parece que no será sostenible en el medio plazo dado que las previsiones macroeconómicas elaboradas por el FMI (enero 2012) y el Banco de España (enero 2012), muestran que la economía de España y de sus principales países emisores comienza nuevamente a dar síntomas de enfriamiento (Lamet J. y Rivero C., 2012):

- (i) España entrará en recesión durante el ejercicio 2012 y en el ejercicio 2013 su crecimiento económico se situará en niveles próximos al 0%. Su déficit público se situará por encima del 6% en ambos años (según FMI) y su deuda pública alcanzará el 84% del PIB al final del año 2013;
- (ii) Reino Unido, Alemania y Francia, principales países que representaron el 48% del gastos turístico español en 2010 (INE, 2010), tendrán crecimiento inferior al 1% durante el ejercicio 2012 y durante el ejercicio 2013 su crecimiento

económico se situará en niveles del 1-2%. Su déficit público en 2013 se situará próximo al 0% en Alemania, 4,4% en Francia y 6,5% en Reino Unido y su deuda pública como porcentaje del PIB (según FMI) alcanzará el 93,1% en Francia, 90,3% en Reino Unido y 79,8% en Alemania al final del año 2013;

- (iii) Por último, EE.UU. y las grandes economías emergentes seguirán creciendo, alcanzado tasas anuales de crecimiento del 8-9% en China, 3-4% en Brasil y 2% en EE.UU.

PIB VS. PIB TURÍSTICO (% VARIACIÓN 2001-2012). PIB, % DÉFICIT SOBRE PIB Y % DEUDA SOBRE PIB (2010-2013E)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012E	Media Simple 00-10
Crecimiento anual del PIB España	3,6%	2,7%	3,1%	3,3%	3,6%	4,0%	3,6%	0,9%	(3,7%)	(0,1%)	0,7%	(1,7%)	2,1%
Crecimiento anual del PIB Turístico	(2,5%)	(0,3%)	1,6%	2,7%	3,3%	3,8%	1,9%	(1,7%)	(5,6%)	1,0%	2,6%	0,2%	0,4%
Crecimiento anual plazas hoteleras nacional	2,2%	2,3%	3,9%	4,8%	3,2%	4,2%	2,7%	3,3%	1,8%	2,6%			3,1%
Crecimiento anual pernoctaciones hoteleras nacional	0,7%	(2,7%)	2,5%	2,9%	4,7%	8,7%	1,7%	(1,2%)	(6,5%)	6,4%			1,7%

	2010	2011	2012	2013
Crecimiento anual del PIB España				
Previsiones FMI (Enero 2011)	(0,1%)	0,7%	(1,7%)	(0,3%)
Previsiones Banco de España (Enero 2011)	(0,1%)	0,7%	(1,7%)	0,2%
Déficit Público En España en porcentaje del PIB				
Previsiones FMI (Enero 2011)	(9,3%)	(8,0%)	(6,8%)	(6,3%)
Previsiones Banco de España (Enero 2011)	(9,3%)	(8,1%)	(4,4%)	(3,0%)

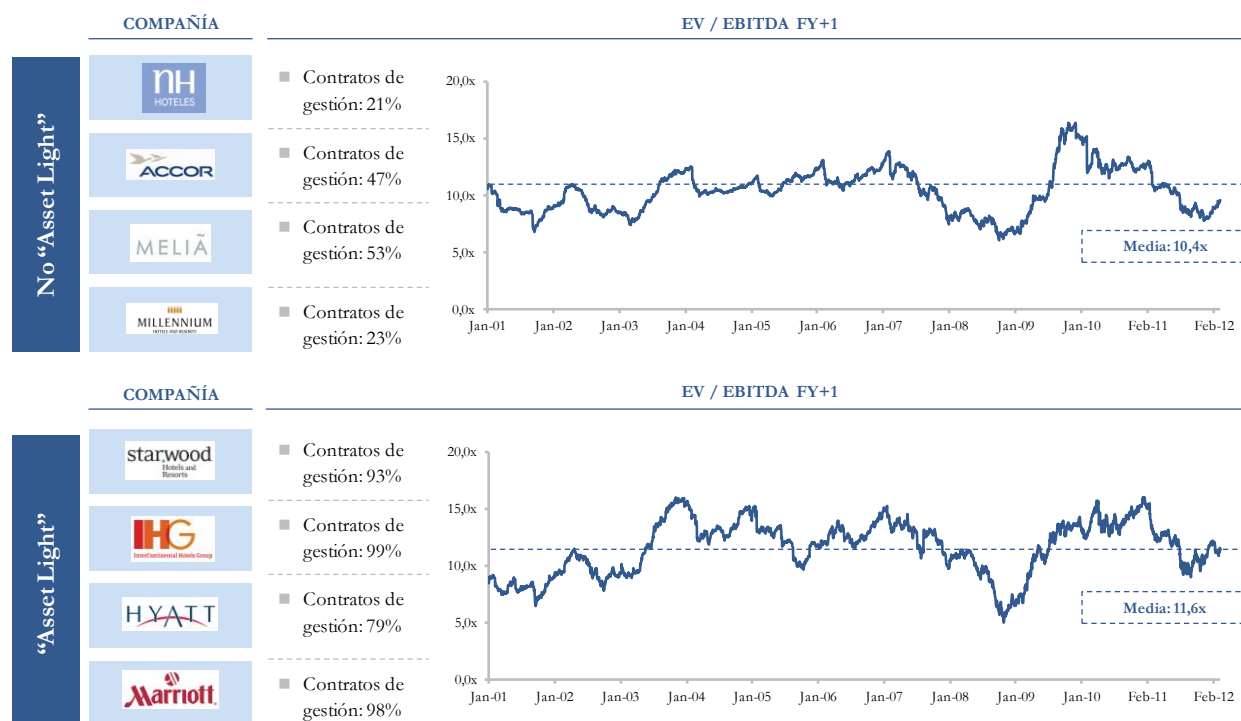
	Crec. PIB		% Déficit s/ PIB		% Deuda s/ PIB			
	2012	2013	2012	2013	2012	2013		
China	8,2%	8,8%	Alemania	(0,7%)	(0,1%)	Italia	125,3%	126,6%
Brasil	3,0%	4,0%	China	(2,0%)	(1,4%)	EE.UU.	107,0%	112,0%
EE.UU.	1,8%	2,2%	Brasil	(2,4%)	(2,3%)	Francia	90,7%	93,1%
Reino Unido	0,6%	2,0%	Italia	(2,8%)	(2,3%)	Zona Euro	91,1%	92,5%
Alemania	0,3%	1,5%	Zona Euro	(3,4%)	(2,9%)	Reino Unido	86,6%	90,3%
Francia	0,2%	1,0%	Francia	(4,8%)	(4,4%)	España	78,1%	84,0%
Zona Euro	(0,5%)	0,8%	España	(6,8%)	(6,3%)	Alemania	81,5%	79,8%
España	(1,7%)	(0,3%)	Reino Unido	(7,8%)	(6,5%)	Brasil	64,2%	62,0%
Italia	(2,2%)	(0,6%)	EE.UU.	(8,0%)	(6,4%)	China	23,3%	20,5%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE, Exceltur, FMI y Banco de España. A partir del año 2006 los datos de plazas y pernoctaciones no son comparables con los de los años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Ante este cuadro macro económico, algunas publicaciones del sector auguran un crecimiento del sector turístico del 0,2% para el año 2012 (*Exceltur*, 2012).

Por tanto, al igual que la evolución de la economía española que está experimentando una recuperación en forma de “W”, parece que una evolución similar tendrá el sector turístico – hotelero en nuestro país. La evolución de los múltiplos de cotización de los principales grupos hoteleros americanos y europeos durante los primeros meses de 2012 describe también este movimiento en forma de “W”.

EVOLUCIÓN DE LOS MÚLTIPLOS DE COTIZACIÓN (EV/EBITDA) DE LOS PRINCIPALES GRUPOS HOTELEROS AMERICANOS Y EUROPEOS (2001-2012)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Factset y del análisis de los resultados del primer semestre de 2011 de la compañías cotizadas, preparado por NH (NH, 2011).
 Nota: "Contratos de gestión" incluye contratos en régimen de gestión o franquicia.

Con un entorno de crecimiento macro más desfavorable para nuestros principales mercados emisores y con una economía doméstica en plena etapa de contracción económica inmersa en un proceso regulador para contener el déficit público. La evolución del crecimiento del sector hotelero español va a depender, en gran medida de:

- (i) la capacidad de España para mantener su fortaleza competitiva y su carácter de destino repetición y destino refugio frente a sus destinos competidores del Norte de África y Mediterráneo Oriental, todavía afectados por los sucesos relacionados con la Primavera Árabe. Así destinos como Egipto y Túnez (que en 2010 recibieron 14,7 y 6,9 millones de turistas extranjeros, respectivamente vieron reducida esta cifra en 2011 en 3,7 millones de turistas en Egipto y en 1,9 millones en Túnez) - (*Exxeltur*, 2012);
- (ii) la capacidad de vender un producto especializado y diferenciado entre clientes con mayor capacidad de gasto turístico dentro de nuestros principales mercados emisores (ej. Reino Unido, Alemania y Francia);
- (iii) la capacidad para mejorar el "mix" de flujos de turistas, mediante la mejora de la imagen de la Marca España y la promoción de nuestros destinos entre los mercados y turistas con mayor gasto promedio en destino (ej. Rusia y países nórdicos);

- (iv) la capacidad para encontrar nuevos nichos de clientes que no procedan del ámbito de la tour operación y que contribuyan a realizar un mayor gasto en destino (ej. clientes asiáticos y americanos, de largo radio, que demandan productos diferenciados, especializados y servicios de lujo);
- (v) la capacidad para aprovechar la debilidad de la demanda interna española que se ve obligada a limitar el consumo de viajes al exterior y ser capaz de dirigirla a destinos nacionales;
- (vi) la capacidad para desarrollar, estructurar y vender nuestro producto turístico del interior tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

EVOLUCIÓN DEL ADR Y REVPAR NACIONAL, URBANO Y VACACIONAL (2008-2011)

Ocupación media por habitación	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	64%	59%	55%	57%	59%	64%	55%	(4%)	(1%)	5%
5 estrellas oro	54%	49%	55%	58%	54%	58%	49%	2%	9%	7%
4 estrellas oro	65%	60%	63%	66%	63%	66%	60%	1%	5%	5%
3 estrellas oro	64%	59%	60%	64%	62%	64%	59%	(0%)	4%	5%
Urbano	64%	59%	59%	61%	60%	64%	59%	(2%)	2%	3%
5 estrellas oro	55%	51%	57%	58%	55%	58%	51%	2%	7%	3%
4 estrellas oro	64%	59%	63%	65%	63%	65%	59%	0%	5%	4%
3 estrellas oro	66%	61%	62%	64%	63%	66%	61%	(1%)	2%	3%
Vacacional	71%	66%	67%	73%	69%	73%	66%	1%	5%	8%
5 estrellas oro	59%	52%	57%	63%	58%	63%	52%	2%	10%	11%
4 estrellas oro	71%	66%	69%	75%	70%	75%	66%	2%	7%	8%
3 estrellas oro	73%	68%	70%	75%	72%	75%	68%	1%	6%	8%

Tarifa media de habitación / ADR por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	79	75	70	70	73	79	70	(4%)	(3%)	1%
5 estrellas oro	165	149	146	148	152	165	146	(4%)	(0%)	1%
4 estrellas oro	84	79	78	78	80	84	78	(2%)	(1%)	0%
3 estrellas oro	61	58	57	58	59	61	57	(2%)	(0%)	1%
Urbano	99	88	80	81	87	99	80	(7%)	(4%)	1%
5 estrellas oro	171	151	148	155	156	171	148	(3%)	1%	5%
4 estrellas oro	98	87	86	85	89	98	85	(4%)	(1%)	(0%)
3 estrellas oro	76	67	66	68	69	76	66	(4%)	0%	3%
Vacacional	70	68	67	68	68	70	67	(1%)	0%	2%
5 estrellas oro	154	142	139	142	144	154	139	(3%)	(0%)	2%
4 estrellas oro	75	74	73	74	74	75	73	(1%)	0%	1%
3 estrellas oro	54	53	52	54	53	54	52	(0%)	1%	2%

Ingreso medio de habitación / RevPar por habitación (€ / día)	2008	2009	2010	2011	Prom.	Máx.	Mín.	TACC	TACC	TACC
								08-11	09-11	10-11
Nacional	51	44	38	40	43	51	38	(7%)	(4%)	6%
5 estrellas oro	90	73	80	86	82	90	73	(2%)	9%	8%
4 estrellas oro	55	47	49	52	51	55	47	(2%)	4%	6%
3 estrellas oro	39	34	35	37	36	39	34	(2%)	4%	6%
Urbano	63	51	47	49	52	63	47	(8%)	(2%)	4%
5 estrellas oro	95	77	84	90	86	95	77	(2%)	8%	8%
4 estrellas oro	62	51	54	55	56	62	51	(4%)	4%	3%
3 estrellas oro	50	41	41	43	44	50	41	(5%)	2%	6%
Vacacional	50	45	45	50	47	50	45	(0%)	5%	11%
5 estrellas oro	91	74	79	90	83	91	74	(0%)	10%	13%
4 estrellas oro	54	49	51	56	52	56	49	1%	7%	9%
3 estrellas oro	40	36	37	41	38	41	36	1%	6%	10%

Fuente: elaboración propia a partir de datos Excaltur. Calculado sobre los 105 destinos españoles más relevantes en 2011. Los datos de 2011 no son comparables con años anteriores. Los datos promedio nacionales y de los segmentos vacacionales y urbanos no coinciden ni con el promedio de las habitaciones de 3, 4, 5 estrellas, ni con los datos del INE, al ser un ámbito de análisis diferente.

Es previsible pensar que la evolución del sector hotelero español tendrá distintas velocidades:

- (i) *Segmento vacacional*: los hoteles de la costa localizados en aquellos destinos más especializados en el producto de sol y playa y más dependientes de la demanda extranjera tendrán evolución más favorable con niveles de ocupación atractivos. La evolución de los precios será la que confirme si se consolida definitivamente la “*Fase 4 Recuperación*”.
- (ii) *Segmento urbano e interior*: La debilidad de la demanda se ha visto agravada por la continua apertura de nuevas plazas. Según Exceltur, los hoteles de interior, los del norte de España y los urbanos, salvo los localizados en Barcelona, Valencia, Málaga, Sevilla y Madrid presentan un balance del conjunto del año negativo, fruto de la debilidad del consumo de los españoles y la debilidad del turismo de negocios y convenciones (MICE) - (*Exceltur*, 2012). El reto para el segmento urbano e interior no es otro que tratar de consolidar la “*Fase 3 Estabilización (entre la Recesión y la Recuperación)*”.
- (iii) *A nivel nacional*, y dado el mayor peso de la facturación del segmento vacacional sobre el segmento urbano, 67% vacacional y 33% urbano para el periodo 1999-2010 (*DBK, 2001-2011*), parece lógico pensar que el sector hotelero en su conjunto está tratando de afianzar la “*Fase 4 Recuperación*” siguiendo la pauta de comportamiento evidenciado por el segmento vacacional.
- (iv) Por último, tal y como señala Exceltur, los hoteles españoles de 5 estrellas y los hoteles especializados con rasgos diferenciales son los que han registrado un mejor comportamiento en 2011. La mayor capacidad de resistencia a la crisis por parte de los consumidores del segmento alto y la llegada de nuevos clientes procedentes mercados emisores como: (i) Rusia en las zonas vacacionales y (ii) americanos y japonés (de larga distancia) en las ciudades; junto con la apertura de nuevos establecimientos más adaptados a las preferencias y niveles de exigencia de los clientes de lujo han impulsado las ventas de los hoteles de 5 estrellas en España (*Exceltur*, 2012). Esta tendencia a la venta de productos de calidad, especializados y diferenciados debe ser la hoja de ruta tanto de la industria turística en general, como del sector hotelero en particular.

No obstante, a pesar de tratar de identificar el momento de ciclo en el que se encuentra el sector hotelero y sus distintos segmentos de actividad y categoría, tenemos que precisar que este ejercicio es una mera aproximación. La realidad de esta industria nos muestra que este análisis debería realizarse de forma individualizada (activo por activo), ya que cada hotel presenta un conjunto de factores exógenos y sobretodo endógenos que condicionan su evolución. Por tanto, y pese a la enorme dependencia que tiene la industria hotelera de los factores exógenos (ej. entorno macroeconómico), los factores endógenos (ej. especialización en clientes concretos, buen posicionamiento del producto, política de inversión, etc.) son capaces de contrarrestar en gran medida a los factores exógenos.

A continuación, mostramos un caso real de un activo que se encontraba viejo, obsoleto y sin posicionamiento adecuado, que sin embargo consiguió renovarse y reposicionarse, obteniendo unos niveles de rentabilidad muy superiores a los niveles históricos y siguiendo una pauta de comportamiento más desligada de la evolución general del ciclo hotelero.

Inaugurado en 1965, el hotel Pueblo Park fue el primer establecimiento hotelero del Grupo Barceló. Ubicado en el corazón de Playa de Palma, a 12km de Palma de Mallorca, es un hotel emblemático de estilo tradicional mallorquín tranquilo y espacioso (*Grupo Barceló, 2010*).

En 2004, se llevó a cabo una reforma integral con una inversión de c. €15 millones, el hotel aumentó de categoría de 3 estrellas a 4 estrellas, ofreciendo:

- (i) 128 habitaciones dobles, 28 superiores y 120 apartamentos;
- (ii) 800 m² repartidos entre 4 salas de reuniones;
- (iii) 2 bares y 1 restaurante;
- (iv) piscina exterior, piscina exterior climatizada;
- (v) Salón de belleza, sauna, jacuzzi, servicio de masajes;
- (vi) Gimnasio y centro especializado de ciclismo.

Durante el año 2004, tras realizar un proyecto de reforma integral, se llevan a cabo las reformas en habitaciones, zonas comunes, piscinas, y maquinaria.

HOTEL PUEBLO PARK – ANTES DE LA RECONVERSIÓN



HOTEL PUEBLO PARK – DESPUÉS DE LA RECONVERSIÓN



Fuente: Grupo Barceló, 2010

La reconversión del hotel ha permitido que el hotel Pueblo Park:

- (i) incremento de categoría 3E a 4E;
- (ii) reducir la estacionalidad del activo, evitando que sea necesario el cierre del hotel en invierno;
- (iii) ampliar su base de clientes finales más allá del mercado de tour operación masiva, enfocándose y especializándose en nichos de clientes (ej. equipos ciclistas profesionales que viene al hotel a realizar la pretemporada en la estación invernal), que ha sido la clave para la transformación de los resultados del hotel.

Además, el hotel Pueblo Park es el único hotel de tamaño medio / grande en la zona de Playa de Palma que ha sido reformado en los últimos años.

El impacto de la reforma se ve claramente reflejado a partir del año 2005, incrementando el margen de contribución (GOP Gestora) en 3,5x (*Grupo Barceló, 2010*).

EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL HOTEL PUEBLO PARK

	1999A	2000A	2001A	2002A	2003A	2004A	2005A	2006A	2007A	2008A	2009A
Total Ingresos (€ '000)	4.291	4.541	4.357	3.723	3.187	2.926	5.814	6.958	7.932	8.033	6.528
<i>Crecimiento (%)</i>		5,8%	(4,1%)	(14,5%)	(14,4%)	(8,2%)	98,7%	19,7%	14,0%	1,3%	(18,7%)
RevPar (€)	34,1	37,1	26,2	27,4	29,0	38,0	35,3	43,1	52,2	53,4	41,8
<i>Crecimiento (%)</i>		8,8%	(29,4%)	4,5%	5,9%	31,1%	(7,1%)	22,2%	21,0%	2,3%	(21,6%)
Total Revpar (€)	42,6	45,0	43,3	43,0	44,4	57,6	57,7	69,1	78,7	79,5	64,8
<i>Crecimiento (%)</i>		5,5%	(3,8%)	(0,7%)	3,4%	29,8%	0,2%	19,7%	14,0%	1,0%	(18,5%)
GOP Gestora (€ '000)	1.238	1.260	1.100	562	753	810	1.663	2.002	2.844	2.863	2.283
<i>Margen (%)</i>	28,9%	27,8%	25,2%	15,1%	23,6%	27,7%	28,6%	28,8%	35,9%	35,6%	35,0%
<i>Crecimiento (%)</i>		1,8%	(12,7%)	(48,9%)	33,9%	7,6%	105,2%	20,4%	42,1%	0,6%	(20,3%)
EBITDA (€ '000)	1.155	865	1.051	520	717	771	1.611	1.966	2.793	2.799	2.221
<i>Crecimiento (%)</i>		(25,1%)	21,4%	(50,5%)	37,8%	7,5%	109,0%	22,1%	42,1%	0,2%	(20,7%)
<i>Margen (%)</i>	26,9%	19,0%	24,1%	14,0%	22,5%	26,3%	27,7%	28,3%	35,2%	34,8%	34,0%

Fuente: *Grupo Barceló, 2010*

8. ENTORNO COMPETITIVO, ACCIONARIADO Y ESTRATEGIA DE LOS PRINCIPALES OPERADORES DEL MERCADO

8.1. FRAGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado hotelero en España está claramente fragmentado y lo ha estado en el periodo 1998- 2011. Analizando los datos de cuota de mercado no se aprecian cambios de contribución relativa para los 25 primeros operadores del sector, que han oscilando entre el 26%-28% del total del mercado (*Alimarket, 1998-2011*).

Lo más destacable ha sido la progresiva reducción en la contribución de los grupos independientes en beneficio de un mayor número de cadenas, pasando de representar el 46% de las habitaciones en el año 1998 al 33% en el año 2011 (*Alimarket, 1998-2011*). Analizándolo en términos absolutos observamos que las habitaciones atribuidas a los grupos independientes se han mantenido (0% TACC 98-11) y por tanto no han desaparecido.

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA EN ESPAÑA (HABITACIONES)⁵³

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC 98-11	TACC 00-11	TACC 07-11
TOP 5 Cadenas Hoteleras	64.339	67.763	76.327	79.927	82.902	84.318	85.423	86.572	86.354	86.639	88.172	93.810	85.534	83.771	2%	1%	(1%)
% Total	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	11%	11%	12%	12%	11%	11%			
TOP 10 Cadenas Hoteleras	90.547	94.580	108.473	114.360	120.905	123.335	126.761	125.804	125.960	127.313	129.895	135.539	129.662	128.870	3%	2%	0%
% Total	16%	16%	17%	18%	18%	18%	18%	17%	17%	17%	17%	17%	16%	16%			
Top 25 Cadenas Hoteleras	145.496	150.881	162.427	170.212	181.761	188.459	198.811	201.181	203.403	205.872	209.890	215.410	213.836	214.690	3%	3%	1%
% Total	26%	26%	26%	26%	27%	27%	28%	27%	27%	27%	27%	28%	27%	27%			
Total Cadenas Hoteleras	304.175	328.545	346.663	366.262	390.067	408.110	427.268	436.722	450.233	455.190	460.971	518.556	523.586	527.351	4%	4%	4%
% Total	54%	57%	56%	57%	58%	59%	59%	59%	60%	60%	60%	66%	67%	67%			
Grupos Independientes	262.236	244.925	275.718	278.623	281.716	290.618	294.466	302.335	304.070	306.603	302.997	262.439	262.923	263.518	0%	(0%)	(4%)
% Total	46%	43%	44%	43%	42%	42%	41%	41%	40%	40%	40%	34%	33%	33%			
Total Oferta Controlada (Habitaciones)	566.411	573.470	622.381	644.885	671.783	698.728	721.734	739.057	754.303	761.793	763.968	780.995	786.509	790.869	3%	2%	1%
% Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
Cadenas (exc. top 25) e Independientes	420.915	422.589	459.954	474.673	490.022	510.269	522.923	537.876	550.900	555.921	554.078	565.585	572.673	576.179	2%	2%	1%
% Total	74%	74%	74%	74%	73%	73%	72%	73%	73%	73%	73%	72%	73%	73%			

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (*Alimarket*)

Sin embargo, las cadenas hoteleras sí han conseguido aumentar su presencia (4% TACC 98-11), y más concretamente las pequeñas cadenas hoteleras, que han sido el verdadero motor de crecimiento del sector en estos años (*Alimarket, 1998-2011*).

Los primeros grupos hoteleros del sector son los que menos han impulsado el crecimiento del mismo. Así, los crecimientos anuales compuestos de los 5 primeros grupos del sector son inferiores (2% TACC 98-11) a los crecimientos de los 10 primeros grupos del sector (3% TACC 98-11), que a su vez son inferiores a los crecimientos de los 25 primeros grupos del sector (3% TACC 98-11) y del total de cadenas hoteleras del sector (4% TACC 98-11).

⁵³ Elaborado a partir del censo de hoteles de Hostelmarket (*Alimarket*). Incluye todos los establecimientos de cadenas y establecimientos independientes de más de 40 unidades.

Analizando los datos del INE por tipología de mercado, observamos que en los últimos 10 años el peso del mercado vacacional (principales zonas vacacionales costeras, exc. Costa de Barcelona) ha variado desde el 77% al 71% (INE, 2000-2010).

Por el contrario, el crecimiento de la oferta en destinos urbanos y otros destinos ha sido superior al crecimiento de la oferta vacacional

- (i) en el año 2000, las plazas de los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas) representaban el 12% de las plazas hoteleras nacionales y en la actualidad representan el 14% (5% TACC 2000-2010);
- (ii) la evolución de las plazas hoteleras del resto de España, incluye plazas urbanas en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro (INE, 2000-2010), ha sido muy superior a la evolución del mercado vacacional y al promedio del mercado hotelero español. Que le ha permitido pasar de representar el 11% del total de plazas en el año 2000 al 15% del total de plazas en el año 2010 (6% TACC 2000-2010), sumando 92.275 nuevas plazas.

OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁵⁴ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

											TACC	TACC	TACC	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	00-10	05-10	07-10
Plazas medias anuales														
Madrid	54.563	55.398	55.398	55.049	60.334	62.631	65.749	67.755	70.083	74.126	76.031			
Barcelona	35.320	39.304	39.304	39.444	42.276	46.028	48.214	48.576	50.878	55.564	65.920	6%	7%	11%
Sevilla	14.198	14.854	14.854	14.996	15.588	16.994	17.161	16.959	16.748	17.313	17.987	2%	1%	2%
Valencia	8.968	10.944	10.944	11.192	12.041	13.483	14.160	15.855	17.378	17.595	17.021	7%	5%	2%
Zaragoza	6.558	6.676	6.676	6.880	6.969	7.002	6.950	7.292	8.814	9.704	10.168	4%	8%	12%
Bilbao	4.168	4.316	4.316	4.722	4.997	5.452	5.686	5.886	5.995	6.323	6.538	5%	4%	4%
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	123.775	131.492	131.492	132.284	142.206	151.590	157.921	162.322	169.897	180.626	193.665	5%	5%	6%
% Total plazas hoteleras nacional	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	12%	13%	13%	14%			
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	828.216	843.550	854.142	884.039	916.860	942.670	987.451	1.007.827	1.028.792	1.031.808	1.064.753	3%	2%	2%
% Total plazas hoteleras nacional	80%	80%	79%	79%	78%	78%	78%	78%	77%	76%	76%			
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	792.386	807.584	816.487	843.872	873.962	896.019	938.600	958.646	977.258	975.096	996.110	2%	2%	1%
% Total plazas hoteleras nacional	77%	76%	76%	75%	74%	74%	74%	74%	73%	71%	71%			
Resto de España (urbano y vacacional)	116.850	116.788	132.311	145.897	159.346	164.989	167.258	176.680	193.284	208.213	209.125	6%	5%	6%
% Total plazas hoteleras nacional	11%	11%	12%	13%	14%	14%	13%	14%	14%	15%	15%			
Total plazas medias anuales en España	1.033.011	1.055.864	1.080.290	1.122.052	1.175.514	1.212.598	1.263.779	1.297.649	1.340.439	1.363.934	1.398.900	3%	3%	3%
% Total plazas hoteleras nacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
Plazas medias anuales														
Madrid	44%	42%	42%	42%	42%	41%	42%	42%	41%	41%	39%			
Barcelona	29%	30%	30%	30%	30%	30%	31%	30%	30%	31%	34%			
Sevilla	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	10%	10%	10%	9%			
Valencia	7%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	9%			
Zaragoza	5%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	5%	5%	5%			
Bilbao	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%			
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE. Resto de España, incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro.

⁵⁴ El número de plazas equivale al número de camas fijadas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Los principales aspectos a destacar en el entorno competitivo del segmento vacacional son: (i) el mercado vacacional en cada año se encuentra más atomizado, siguiendo una tendencia opuesta al mercado urbano; (ii) cada año, el peso de los principales grupos hoteleros es menor; (iii) los principales grupos buscan diversificar su presencia en otros mercados internacionales con menor estacionalidad; y (iv) los grandes grupos hoteleros internacionales no han tenido éxito en sus intentos de entrada en el segmento vacacional español, al ser un producto con menor capacidad de estandarización y réplica.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE HOTELES VACACIONALES EN ESPAÑA (HABITACIONES)⁵⁵ - (2003-2011)

Cadena	2003				2011				
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc. Mercado	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc. Mercado	
1 Sol Meliá Hotels & Resorts	79	22.356	4,4%	4,4%	1 Meliá Hotels International	58	19.486	3,6%	3,6%
2 RIU Hotels	57	15.845	3,1%	7,4%	2 RIU Hotels	42	12.491	2,3%	5,9%
3 Hotetur	46	9.847	1,9%	9,4%	3 Barceló Hotels & Resorts	29	9.695	1,8%	7,7%
4 Iberostar Hotels & Resorts	32	9.707	1,9%	11,3%	4 Iberostar Hotels & Resorts	33	9.480	1,7%	9,4%
5 H10 Hotels	29	8.756	1,7%	13,0%	5 Best Hotels	25	8.145	1,5%	10,9%
6 Fiesta Hotel Group	32	7.874	1,5%	14,5%	6 H10 Hotels	26	8.063	1,5%	12,4%
7 Barceló Hotels & Resorts	21	6.589	1,3%	15,8%	7 Playa Senator	22	6.143	1,1%	13,6%
8 Princess Hotels & Resorts	17	6.480	1,3%	17,0%	8 Grupo Playa Sol	55	5.946	1,1%	14,7%
9 Best Hotels	20	5.812	1,1%	18,2%	9 Fiesta Hotel Group	22	5.810	1,1%	15,7%
10 Grupotel	37	5.789	1,1%	19,3%	10 Grupotel	32	5.751	1,1%	16,8%
11 Playa Senator	18	4.463	0,9%	20,2%	11 Lopesán Hotels & Resorts	11	5.211	1,0%	17,7%
12 Hipotels	22	3.952	0,8%	20,9%	12 Hipotels	25	4.911	0,9%	18,7%
13 Servi Group	15	3.394	0,7%	21,6%	13 Princess Hotels & Resorts	12	4.906	0,9%	19,6%
14 Hoteles Saint Michel	24	3.212	0,6%	22,2%	14 HI Hotels International	24	4.759	0,9%	20,4%
15 Protur Hotels	18	3.173	0,6%	22,9%	15 Servi Group	16	4.270	0,8%	21,2%
16 H. Top Hotels Group	13	3.262	0,6%	23,5%	16 Hoteles Globales	15	3.971	0,7%	22,0%
17 Viva Hotels & Resorts	15	3.115	0,6%	24,1%	17 H. Top Hotels Group	14	3.671	0,7%	22,6%
18 Med Playa	13	3.057	0,6%	24,7%	18 Med Playa	14	3.501	0,6%	23,3%
19 Dunas Hotels	11	2.881	0,6%	25,3%	19 NH Hoteles	19	3.438	0,6%	23,9%
20 Acorn	10	2.754	0,5%	25,8%	20 Protur Hotels	15	3.348	0,6%	24,5%
21 Hesperia	12	2.750	0,5%	26,3%	21 Viva Hotels & Resorts	14	3.082	0,6%	25,1%
22 Hot Hotels	10	2.678	0,5%	26,9%	22 Hoteles Saint Michel	21	3.052	0,6%	25,7%
23 Sirenis	11	2.573	0,5%	27,4%	23 Blue Bay Hotels & Resorts (Hotetur)	8	295	0,1%	25,7%
24 THB Hotels	16	2.503	0,5%	27,8%	24 Pierre & Vacances	16	2706	0,5%	26,2%
25 Lopesán Hotels	4	2.500	0,5%	28,3%	25 THB Hotels	15	2.670	0,5%	26,7%
26 Liberty Group	32	2.493	0,5%	28,8%	26 Roc Hotels	14	2.612	0,5%	27,2%
27 Insotel	7	2.472	0,5%	29,3%	27 Insotel	8	2.442	0,5%	27,6%
28 Sunrise Beach Hotels	9	2.236	0,4%	29,7%	28 Sunrise Beach Hotels	10	2.399	0,4%	28,1%
29 T.H.A. Hotels	14	2.155	0,4%	30,2%	29 Marconfort Hoteles	9	2.366	0,4%	28,5%
30 Golden Hotels	6	2.119	0,4%	30,6%	30 Blau Hotels & Resorts	5	2.364	0,4%	29,0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

⁵⁵ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

Los principales aspectos a destacar en el entorno competitivo del segmento urbano son: (i) el mercado urbano cada año se encuentra más concentrado; (ii) se ha producido un cambio de líder en el sector, dado que el anterior líder, Meliá Hotels International, cada vez apuesta menos por España en todos sus segmentos, (iii) el peso de los principales grupos hoteleros internacionales es mayor que el existente en el segmento vacacional, al ser un producto con mayor capacidad de estandarización y réplica; (iv) los principales grupos internacionales están intentando entrar en este segmento mediante fórmulas poco intensivas de capital (ej. compra de participación en la gestora de AC-Hoteles por Marriott o compra de la marca Tryp a Meliá Hotels International por parte de Wyndham) lo que en principio retrasará su mayor implantación en nuestro país; y (v) es lógico pensar que la concentración que necesita la industria hotelera española (Integración Horizontal), se inicie primero en el segmento urbano, que está más concentrado que el segmento vacacional

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE HOTELES URBANOS EN ESPAÑA (HABITACIONES)⁵⁶ - (2003-2011)

Cadena	2003				2011				
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Mercado	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Mercado	
1 Sol Meliá	95	15.809	9,8%	9,8%	1 NH Hoteles (Hesperia)	158	17.876	9,0%	9,0%
2 NH Hoteles	101	11.392	7,1%	16,9%	2 Acor Hotels	77	9.004	4,5%	13,5%
3 AC Hotels	51	4.838	3,0%	19,9%	3 Marriott Hotels & Resorts (AC - Hoteles)	81	8.715	4,4%	17,8%
4 HUSA	48	4.744	2,9%	22,8%	4 Wyndham (Tryp Hoteles)	55	7.755	3,9%	21,7%
5 Paradores	71	4.406	2,7%	25,6%	5 Melia Hotels International	28	7.110	3,6%	25,3%
6 Acor	37	3.787	2,4%	27,9%	6 HUSA Hoteles	61	6.615	3,3%	28,6%
7 Catalonia	29	3.229	2,0%	29,9%	7 Eurostars (Hotusa)	57	6.096	3,1%	31,7%
8 Hotusa-Eurostars	29	3.216	2,0%	31,9%	8 Hoteles Silken	31	4.569	2,3%	34,0%
9 Silken	19	2.902	1,8%	33,7%	9 Hoteles Catalonia	39	4.178	2,1%	36,1%
10 Hesperia	24	2.784	1,7%	35,5%	10 Intercontinental Hotels	29	3.621	1,8%	37,9%
11 Intercontinental	11	2.279	1,4%	36,9%	11 Barceló Hotels & Resorts	16	2.904	1,5%	39,3%
12 Barceló	7	1.666	1,0%	37,9%	12 Hoteles Santos	9	2.360	1,2%	40,5%
13 Abba Hoteles	13	1.663	1,0%	39,0%	13 Abba Hoteles	18	2.294	1,1%	41,7%
14 Hoteles Santos	5	1.362	0,8%	39,8%	14 High Tedh Hoteles	34	2.160	1,1%	42,7%
15 Starwood	5	1.127	0,7%	40,5%	15 Paradores de Turismo	26	1.935	1,0%	43,7%
16 Zenit	13	1.033	0,6%	41,1%	16 Vincci Hoteles	17	1.880	0,9%	44,7%
17 Gargallo	12	1.000	0,6%	41,8%	17 Confortel Hoteles	13	1.850	0,9%	45,6%
18 Occidental	6	940	0,6%	42,3%	18 Fiesta Hotel Group	10	1.654	0,8%	46,4%
19 Celuisma	7	938	0,6%	42,9%	19 Starwood Hotels & Resorts	6	1.592	0,8%	47,2%
20 Partner Hotels	15	845	0,5%	43,5%	20 Expo Hoteles & Resorts	4	1.587	0,8%	48,0%
21 Expo Hoteles	2	813	0,5%	44,0%	21 Hilton	6	1.343	0,7%	48,7%
22 Vincci Hoteles	7	718	0,4%	44,4%	22 Zenit Hoteles	16	1.256	0,6%	49,3%
23 Hoteles M.A.	7	707	0,4%	44,8%	23 Hoteles Center	9	1.204	0,6%	49,9%
24 Aranzazu	6	669	0,4%	45,3%	24 Hoteles M.A.	9	1.174	0,6%	50,5%
25 Group H10	7	663	0,4%	45,7%	25 Rafael Hoteles	8	1.123	0,6%	51,1%
26 Confortel	6	638	0,4%	46,1%	26 Gargallo Hoteles	13	1.070	0,5%	51,6%
27 Derby Hoteles	6	610	0,4%	46,4%	27 Celuisma	8	1.058	0,5%	52,1%
28 Centro Ciudad	6	583	0,4%	46,8%	28 Palafox Hoteles	6	996	0,5%	52,6%
29 Alora	3	574	0,4%	47,2%	29 Scotel	10	974	0,5%	53,1%
30 Rafael Hoteles	4	564	0,4%	47,5%	30 Louvre Hoteles	8	972	0,5%	53,6%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

⁵⁶ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

Los datos de 2011 son a fecha 12 de septiembre de 2011. Desde junio de 2011, la práctica totalidad del catálogo de AC Hotels se ha integrado en AC Hotels by Marriott, cadena al 50% entre Marriott y los socios de la propia AC Hotels. Varias unidades se han integrado en The Autograph Collection, cadena controlada al 100% por Marriott.

8.2. ACCIONARIADO DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DEL SECTOR

Los principales aspectos que caracterizan la estructura accionarial de los veinticinco principales grupos hoteleros presentes en nuestro país es:

- (i) **Presencia de grupos familiares españoles en su accionariado.** El origen de la mayor parte de los grupos hoteleros presentes en el mercado español es de origen familiar, apreciándose hasta el momento una cierta continuidad por parte de las siguientes generaciones;
- (ii) **Ausencia de intercambios accionariales entre empresas hoteleras españolas.** La poca profesionalización del sector, los egos y los agravios comparativos han impedido un mayor desarrollo de los Procesos de Integración Horizontal que necesita el sector (*ver capítulo 9*);
- (iii) **Numerosos intercambios accionariales entre hoteleros y tour operadores (integración vertical), pero tendentes a reducirse y desaparecer.** En los últimos quince años hemos asistido a numerosas operaciones de integración vertical entre grupos hoteleros y grupos emisores de turistas (tour operadores y agencias de viajes), cuya finalidad última consistía en que los hoteleros se garanticen un flujo constante de clientes estables procedentes del mundo de la tour operación y al mismo tiempo garantizar a los tour operadores unas favorables condiciones comerciales y de disponibilidad de cupos y camas en los destinos (ej. RIU en TUI, Fiesta en TUI, Barceló en Globalia, Accor en Globalia, etc.) y viceversa (ej. Thomas Cook en Iberostar, Condor en Creativ Hotel Buenaventura, S.A. de Lopesán, Tui en Grupotel, My Travel en Hotetur, etc.). Sin embargo, hemos visto que los intereses de los grupos emisores son cambiantes en el tiempo, promoviendo un producto hotelero ó un destino en detrimento de otro, en función de las mayores o menores expectativas de ingresos y beneficios que los mismos puedan generar (ej. España vs Norte de África o Mediterráneo Oriental). Además, recientemente hemos observado, tanto en nuestro mercado como en otros mercados emisores internacionales (*Casado, R. 2011*), como distintos grupos del mundo de la tour operación atraviesan situaciones financieras adversas, que les han llevado a procesos concursales (ej. Marsans) o a complejas refinanciaciones que le han obligado a desprenderse de activos y participaciones en grupos hoteleros (ej. Thomas Cook en Iberostar). Por tanto, no parecen estar en su mejor momento para ser el socio adecuado de los grupos hoteleros españoles.
- (iv) **Presencia oportunista y puntual de inversores financieros y bancos en el accionariado de los grupos hoteleros.** Hemos asistido a operaciones donde entidades financieras o entidades de capital riesgo han invertido en grandes grupos hoteleros de nuestro país (ej. Banco Santander, 3i y Sa Nostra han

invertido en AC Hoteles, Banco Popular y Unicaja han invertido en Globalia, BBVA, La Caixa y Mercapital han invertido en Occidental, Unicaja en Playa Senator, Dinamia y Nmas1 en High Tech, CAM en Meliá Hotels International, BFA-Bankia en NH, etc.). En el año 2012, ante la actual reforma del sistema financiero y la débil situación en la que numerosos grupos hoteleros se encuentran con problemas de liquidez y/o de solvencia, es previsible que los bancos y cajas de ahorros vendan sus participaciones industriales en grupos hoteleros (ej. CAM en Meliá Hotels International) y que además surjan numerosas oportunidades de inversión, tanto en el capital como en la deuda de las compañías hoteleras. Todo esto debería propiciar importantes movimientos en el accionariado de los grupos hoteleros españoles, que pueden acabar facilitando la entrada en su capital de nuevos inversores financieros especializados en este tipo de inversiones (fondos de capital riesgo y fondos “distress”);

(v) **Ausencia de los grandes grupos hoteleros internacionales en el accionariado de los principales grupos presentes en el mercado español.**

Como se ha comentado anteriormente, los grandes grupos hoteleros internacionales, no han sabido posicionarse en nuestro mercado y fundamentalmente en el mercado vacacional. Sin embargo, recientemente han empezado las primeras incursiones de los grandes grupos hoteleros internacionales en nuestro país, mediante fórmulas poco intensivas en capital (ej. compra de participación en la gestora de AC-Hoteles por Marriott o compra de la marca Tryp a Meliá Hotels International por parte de Wyndham). Esta forma de crecimiento, en principio, retrasará la mayor implantación de los grandes grupos internacionales en nuestro país. No obstante, al igual que ocurre para los inversores financieros especializados, la actual reforma del sistema financiero y la débil situación de los grupos hoteleros locales puede propiciar la entrada de operadores internacionales en el capital de los principales grupos hoteleros presentes el mercado español. Además, es previsible que la entrada de los grandes operadores internacionales, se produzca primero a través de grupos con un producto más estandarizado y con presencia en mercados más consolidados (ej. urbano). Hasta la fecha las experiencias de los principales operadores internacionales no han sido muy positivas en el mercado vacacional. En este segmento, los grupos domésticos cuentan con una importante experiencia y conocimiento de las dinámicas y prácticas de mercado vigentes.

ACCIONARIADO DE LOS PRINCIPALES GRUPOS ESPAÑOLES (2010)

	GRUPO	PRINCIPALES ACCIONISTAS
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	■ Gabriel Escarrer Julia 65%, CAM 6%.
2	NH HOTELES	■ Hesperia, S.A - controlada por J.A. Castro (25,1%), BFA (15,7%), Kutxa (6,1%), Intesa San Paolo, S.A (5,7), Hoteles Participados, S.L. (5,4%), Pontegadea Inversiones, S.L (5,1%), Ibercaja (5,0%).
3	BARCELÓ HOTELS & RESORTS	■ Barceló Corporación 100% - Familia Barceló.
4	RIU HOTELS & RESORTS	■ Familia Riu 100%.
5	MARRIOTT H&R (AC-HOTELES)	■ Gestora Hotelera participada al 50% por AC Hoteles (controlado en un 60% por Antonio Catalán) y en un 50% por Marriott (cotiza en Bolsa y participada por la familia Marriott).
6	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	■ Balear de Inversiones Financieras, S.L - Familia Fluxá (70,25%), SSV Holding, S.A (24,75%)
7	ACCOR HOTELS*	■ Accor, S.A 100%. Accor cotiza en Bolsa y esta participado por el fondo estadounidense Colony Capital y la sociedad de inversión Eurazeo.
8	H10 HOTELS	■ Corporación Qualitar, S.L. - Familia Espelt (53,82), Inversora Comercial Diagonal, S.A. - Familia Serra Gómez (20.8%).
9	HUSA HOTELES	■ Familia Gaspert (100%).
10	BEST HOTELS	■ Familia Batalla (accionista mayoritario).
11	WYNDHAM HOTELS WORLDWIDE*	■ Los hoteles de la marca Tryp (propiedad de Wyndham) son operados por Meliá Hotels International en régimen de franquicia. ■ Wyndham cotiza en Bolsa.
12	FIESTA HOTEL GROUP	■ Grupo Matutes (100%)
13	PLAYA SENATOR	■ Hotel Playaventura, S.L. - Familia Rosell (63,5%), Corporación Cajasol (20%), Unicaja (14,9%).
14	EUROSTARS HOTELES (HOTUSA)	■ Amancio López.
15	GRUPO PLAYA SOL	■ En mayo de 2011, la gestora española Hiperión Capital Management entró en el accionariado de Playa Sol. Su actual presidente, Fernando Ferré, se encuentra en proceso judicial por presunto fraude fiscal (<i>Alimarket, 2011</i>).
16	GRUPOTEL*	■ TUI, AG (50%) (Alemania), Grupotel DOS, S.A. (50%) (España).
17	PARADORES DE TURISMO*	■ Dirección General de Patrimonio de Estado (100%).
18	HOTELES CATALONIA	■ Familia Vallet Gómez (España).
19	PRINCESS HOTELS & RESORTS	■ Salou Habitat, S.L. - Familia Cabrera (50%) y Mediterránea Industrial S.A. (45%) (<i>Arthur D Little, 2010</i>).
20	LOPESÁN HOTELS & RESORTS	■ Lopesán Asfaltos y Construcciones, S.A. - Familia López González.
21	HIPOTELS	■ Juan Llui (100%).
22	HI HOTELS INTERNATIONAL*	■ Airtours Resort Mallorca Ownership (Grupo Mytravel) - Thomas Cook (100%).
23	HOTELES SILKEN	■ Grupo Hotelero Urvasco, S.A. (50%), Escampa, S.L (44,45%), perteneciente a la familia Cordech, Servicios Turísticos Alaveses, S.A. (5,5%).
24	HOTELES GLOBALES	■ Optursa Management - José Luis Carrillo (100%).
25	SERVI GROUP	■ José María Caballe Horta.

* Sin presencia en su accionariado de grupos familiares.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de *Hostelmarket (Alimarket)* e informe de *Establecimientos Hoteleros de DBK (DBK, 2011)*.

8.3. ESTRATEGIA DE LOS PRINCIPALES OPERADORES DEL MERCADO

La estrategia de los principales operadores del mercado español, presenta los siguientes aspectos diferenciales:

- (i) **Los operadores del mercado siguen tres posibles tipos de modelos de negocio diferentes; vacacional, urbano, e híbrido.** Cada uno de estos modelos presenta las siguientes fortalezas y debilidades;

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>VACACIONAL</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Con capacidad para genera valor en la promoción hotelera y en la rotación de activos ■ La estrecha relación existente con los principales tour operadores europeos y las capacidades de distribución que tiene con los mismos, le permite asumir riesgos extraordinarios en la promoción de nuevos proyectos tanto en términos de nuevas ubicaciones como del tamaño de los proyectos, etc. ■ El éxito de este modelo radica en una política de bajos costes de operación unido a la promoción de nuevos desarrollos con elevado impacto económico y operativo (mayor número de plazas hoteleras por establecimiento). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Excesiva dependencia de la tour operación. ■ Es un modelo con escaso contenido, centrado exclusivamente en el “resort” todo incluido. La prioridad es promover la marca para su comercialización entre la tour operación frente a la promoción de la marca para su comercialización entre el consumidor final y los distintos canales. ■ El cliente no es propiedad del hotel sino del tour operador, por tanto el hotelero no puede desviarse de la política de fijación de precios que marque el tour operador. ■ Los hoteles o resorts que son un “destino turístico” en si mismo, son muy dependientes de las decisiones comerciales de los tour operadores, en materia de promoción y mantenimiento de los destinos.
<p>URBANO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tiene la posibilidad de beneficiarse de la mejora en el valor inmobiliario de los activos en propiedad. ■ El hotelero urbano es propietario del cliente final de ocio (ej. fin de semana) y de los grandes clientes corporativos de viajes de negocios. ■ Tiene un mayor control de la distribución. Fuerza de ventas, agencias de viajes de negocios, el canal directo (“web” o “call center”) y programas de fidelización. ■ El operador urbano de cadena, tiene una labor muy activa en la gestión de centralizada de los costes (menor número de plazas por establecimiento), además de una gestión comercial más activa con el cliente final. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alto grado de dependencia de la economía local y de los niveles de actividad empresarial. ■ Los activos de pequeña escala requieren alto nivel de centralización de la gestión. ■ Frecuentemente vemos operaciones de “sale & lease back”, separación entre la propiedad y la gestión. Lo que supone la aceptación de una menor rentabilidad. ■ El mercado carece de tamaño para que sea posible promover un modelo hotelero 100% bajo gestión (economías de escala). ■ Es difícil promover la inversión en un hotel urbano sin considerar los retornos que aportan sus actividades adyacentes (ej. convenciones, etc.).
<p>HIBRIDO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Importante generación de valor en la dualidad de funciones como promotor hotelero y operador hotelero. ■ El modelo híbrido o diversificado permite una exposición equilibrada a las economías locales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No es un especialista puro, no es ni un buen promotor hotelero ni un buen operador hotelero. ■ La carencia de escala tamaño, le impide controlar la distribución y beneficiarse de la propiedad del cliente. ■ La falta de escala introduce nuevos riesgos, como las redundancias e ineficiencias en los destinos (ej. dependencia de los canales en el segmento vacacional). ■ Requiere dos modelos de operativos, uno para las zonas urbanas y otro vacaciones (ventas, sistemas informáticos, etc.).

Fuente: elaboración propia a partir de Arthur D Little (2010), “Project Bravo: Review of the Bravo Investment Opportunity”.

- (ii) **España no es una apuesta estratégica de los principales operadores nacionales del sector.** España sigue una tendencia decreciente en el peso relativo de los principales operadores nacionales del sector. La estrategia de expansión de estos operadores pasa por diversificar su riesgo. En los mercados vacacionales, buscan nuevos destinos con menor estacionalidad y mejores rentabilidades operativas (Rep. Dominicana, Cuba, Jamaica, México, Brasil, Panamá, Colombia e incluso en el mercado del sudeste asiático), y en los mercados urbanos buscan expandir su presencia tanto en las principales ciudades europeas (Londres, París, Roma y Berlín), como en las latino-americanas (Sao Paulo, Buenos Aires, México D.F., Bogotá, etc.). Además, recientemente están intentando establecerse en China y el continente asiático. Así, en el año 2010, los cinco primeros grupos españoles, salvo Sol Meliá, el peso de la facturación internacional fue superior al peso de la facturación del mercado doméstico;

DISTRIBUCIÓN DE LA FACTURACIÓN Y DE LAS HABITACIONES DE LOS PRINCIPALES OPERADORES DEL SECTOR (2010)

Año 2011 Grupo	País de Origen	Facturación en 2010		Presencia en España (Hab.)		
		% España	% Extrajero	% Vacacional	% Urbano	% Otros
1 Meliá Hotels International	España	65%	35%	35%	61%**	4%
2 NH Hoteles	España	28%	72%	19%	80%	1%
3 Barceló Hotels & Resorts	España	24%	76%	70%	27%	3%
4 RIU Hotels	España	43%	57%	100%	0%	0%
5 Marriott H&R (AC-H)	España-USA	2%*	98%*	6%	93%	1%
6 Iberostar Hotels & Resorts	España	30%	70%	100%	0%	0%
7 Accor Hotels	Francia	2%*	98%*	0%	100%	0%
8 H10 Hotels	España	85%	15%	92%	8%	0%
9 HUSA Hoteles	España	84%	16%	14%	75%	11%
10 Best Hotels	España	84%	16%	93%	7%	0%
11 Wyndham Hotels Worldwide	España-USA	1%*	99%*	0%	100%	0%
12 Fiesta Hotel Group	España	61%	39%	80%	20%	0%
13 Playa Senator	España	100%	0%	89%	11%	0%
14 Eurostars Hoteles (Hotusa)	España	48%	52%	5%	85%	10%
15 Grupo Playa Sol	España	100%	0%	100%	0%	0%
16 Grupotel	España	100%	0%	97%	3%	0%
17 Paradores de Turismo	España	100%	0%	16%	15%	69%
18 Hoteles Catalonia	España	90%	10%	32%	68%	0%
19 Princess Hotels & Resorts	España	64%	36%	93%	7%	0%
20 Lopesán Hotels & Resorts	España	47%	53%	100%	0%	0%
21 Hipotels	España	100%	0%	100%	0%	0%
22 HI Hotels International	España -R.U.	100%	0%	100%	0%	0%
23 Hoteles Silken	España	93%	7%	97%	3%	0%
24 Hoteles Globales	España	88%	12%	85%	15%	0%
25 Servi Group	España	100%	0%	82%	18%	0.0%
Promedio		66%	34%	64%	32%	4%

* Datos calculado como % total de habitaciones

** Incluye hoteles franquiciados de Tryp a Meliá Hotels International

Fuente: elaboración propia a partir del informe de Establecimientos Hoteleros de DBK (DBK, 2011)

- (iii) **No existe afán de liderazgo del mercado español por parte de su principal operador.** Meliá Hotels International, año tras año pierde cuota de mercado en España, fruto de transacciones con desinversiones de activos o ventas de marcas (Tryp);

- (iv) **El modelo originario de los principales operadores españoles es mayoritariamente el modelo vacacional.** Bien es cierto que los grupos tradicionalmente vacacionales no descartan potenciar su presencia en el mercado urbano (ej. Barceló, Iberostar, RIU) y viceversa (Marriott-AC Hoteles, NH, etc.);
- (v) **Los grupos internacionales no lo han sabido establecerse en nuestro mercado.** Esto ha ocurrido sobretodo en el mercado vacacional, carente de los niveles de homogeneidad y estandarización de producto que habitualmente demandan los modelos de negocio de los grandes grupos hoteleros internacionales. No obstante, estamos asistiendo a las primeras incursiones relevantes, que principalmente se están desarrollando en el mercado urbano (Tryp con Wyndham y AC con Marriott) y en el segmento económico de 3 estrellas (Accor);
- (vi) **Por debajo del top 10, la estructura del sector cambia de forma drástica, los grupos hoteleros descienden de forma significativa en tamaño y dimensión.** Así los primeros diez grupos representan el 16,3% del mercado mientras que los grupos decimo primero a vigésimo quinto representan el 10,9% del mercado. Además, el carácter familiar y la menor profesionalización de la gestión aumenta conforme descendemos posiciones en el ranking de los principales grupos hoteleros en España;
- (vii) **Debilidad financiera, necesidades de refinanciación.** Desde el año 2009, tanto entre los primeros grupos hoteleros españoles (ej. Meliá, NH, AC) como en grupos de menor dimensión (Hotasa, HUSA, Hotetur, Silken, Hipotels, etc.), estamos asistiendo a problemas financieros de distinta naturaleza, que han provocado y seguirán provocando numerosas ventas de activos, cambios accionariales concursos de acreedores y procesos de refinanciación. Podemos afirmar que existen dos grandes tipos de problemas, por un lado están las tensiones de liquidez que atraviesan algunos de los grandes grupos del sector (ej. Meliá y NH) que si bien son grupos solventes que cuentan con una amplia base de activos que garantiza sus deudas, sus calendarios de vencimiento de deuda no se adecua a la liquidez que genera su negocio y por tanto necesitan renegociarlo, en los años 2012 o 2013, con sus principales acreedores. Por otro lado, encontramos grupos con excesivo endeudamiento que son incapaces de hacer frente a su calendario actual y a otros calendarios más cómodos, y que dependiendo de los casos las soluciones pueden ser de diferente naturaleza: ventas de activos (HUSA), recapitalizaciones por parte de terceros (AC-Marriott), daciones en pago a entidades financieras, e incluso los más débiles pueden verse obligados a presentar concurso de acreedores (Hotetur y Hotasa).
- (viii) **La estrategia de crecimiento de los principales operadores pasa por formulas poco intensivas en capital (contratos de gestión, contratos de alquiler variable).** La llamada estrategia “Asset Light”, es una tendencia muy

extendida en el sector hotelero a nivel mundial, por la cual los grandes grupos hoteleros internacionales aspiran a convertirse en meros gestores hoteleros, dejando los aspectos inmobiliarios a inversores especializados (ej. Accor incorporó, durante 2011, 38.700 nuevas habitaciones a nivel mundial (318 hoteles), el 95% de ellas, bajo fórmulas de activos ligeros: franquicia, gestión y alquiler variable). Bien es cierto, que esta estrategia viene parcialmente marcada por la debilidad generalizada en los mercados financieros y mercados de inversión, que ha paralizado números proyectos hoteleros. Parece lógico pensar que cuando las condiciones económicas mejoren en los mercados financieros, la inversión se reactivará y los grupos hoteleros volverán a invertir en inmuebles. De hecho, aunque sea con pequeños aportes de capital, los grupos hoteleros necesitan invertir y asumir riesgos inmobiliarios para poder seguir creciendo (ej. Iberostar, busca realizar nuevas adquisiciones aportando entre el 10%-15% de las necesidades de capital, en asociación con inversores financieros que contribuyan el importe restante del capital necesario, 85%-90%). Además, si no fuera por el peso que los activos hoteleros en propiedad han tenido en muchos grupos españoles (Barceló, Iberostar, NH o Meliá) no habrían podido sobrevivir a la actual crisis iniciada a finales del año 2007.

ESTRETEGIA APARENTE DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DEL MERCADO ESPAÑOL

GRUPO	LÍNEA ESTRATÉGICA
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Meliá sumará un mínimo de cien hoteles en tres años. La estrategia del grupo tiene tres pilares: la expansión y la internacionalización; reforzar la solvencia financiera de la compañía y preservar las marcas (<i>Blanco, Y., 2012</i>). Meliá no descarta seguir vendiendo ("sale and lease back") activos no estratégicos en España para rebajar su endeudamiento. ■ Focos de interés: Latinoamérica -Brasil, Colombia, Costa Rica, México y Cuba-, Estados Unidos, Europa, Emiratos Árabes Unidos y Asia, incluyendo sudeste asiático y China (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ Crecimiento mediante contratos de gestión y de alquiler variable, permitirá a Meliá que su expansión en el próximo trienio no se vea condicionada por el calendario de vencimientos de su pasivo financiero (<i>Blanco, Y., 2012</i>).
2 NH HOTELES	<ul style="list-style-type: none"> ■ En abril de 2012, el grupo refinanció su deuda por 800 millones (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ NH no cierra la puerta a retomar la alianza con HNA, pero también estudia otras alternativas de crecimiento, poco intensivas en capital (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ Su estrategia consiste en apostar por la gestión hotelera en detrimento de la propiedad. Estudia la venta de hoteles emblemáticos para poder reducir su endeudamiento (ej. Eurobuilding en Madrid y el Hotel Madison Tower en Nueva York) - (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ Las prioridades del crecimiento son Europa y Latinoamérica, con fórmulas poco intensivas en capital. (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ En España, el interés por una alternativa como Paradores es reducido, limitándolo a la gestión de algunos activos (<i>Blanco, Y., 2012</i>).
3 BARCELÓ HOTELS & RESORTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grupo Barceló estrena 2012 con tres nuevos turoperadores. La cadena, que al igual que el resto de sus competidores enfoca su crecimiento en contratos de gestión y renta variable (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ Barceló saldrá del Reino Unido, cancelará los contratos de alquiler de 20 hoteles, valorados en €1.178 millones (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ Barceló no esconde su potencial interés por Paradores (<i>Blanco, Y., 2012</i>).
4 RIU HOTELS & RESORTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ La estrategia del Grupo RIU está muy alineada con la del tour operador TUI, que es su principal proveedor de clientes además de accionista. Su estrategia de expansión ha estado marcada por los destinos emergentes de la tour operación (Marruecos, Egipto, Túnez, Jamaica, Panamá y Caribe) en detrimento de destino maduros en España y otras localizaciones (<i>Arthur D Little, 2010</i>). ■ La familia Riu Güell acaba de aumentar en más de un 1% su participación en TUI, con lo que rebasa el 6% del capital de la alemana (<i>Alimarket, 2011</i>). RIU es socio de TUI tanto en la gestora de la cadena (Riusa II, participada al 50% por la Riu Güell y TUI), como también en la sociedad patrimonial de los inmuebles (participada por la familia Riu con un 51% y por TUI con un 49%) (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ RIU Hotels & Resorts incorporará en junio de 2013 su tercer hotel urbano y el primero en Europa ("RIU Plaza Berlín"). La nueva línea urbana del grupo RIU puso en marcha su primer establecimiento, el 'RIU Plaza Panamá' (5E-645), en septiembre de 2010. A éste le siguió el mexicano 'RIU Plaza Guadalajara' (5E-557), que abrió sus puertas en junio de 2011. Ambos son operados por RIU en régimen de propiedad (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ El grupo RIU Hotels & Resorts, incorporará a su cartera de activos al menos tres establecimientos a lo largo del año 2012. Geográficamente, las aperturas se darán en Marruecos, México y Costa Rica (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ Alianza con el grupo marroquí TIKIDA para doblar su presencia en Marruecos.
5 MARRIOTT H&R (AC-HOTELES)	<ul style="list-style-type: none"> ■ La estrategia se centra en hoteles de 4 y 5 estrellas en el centro de la ciudad, con un precio superior a los 75 euros por noche. (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ Posible salida de la cartera de ocho o diez hoteles ubicados en zonas periféricas. ■ Posible entrada en el segmento vacacional (Canarias, Baleares y costa peninsular) con alguna de las marcas de Marriott (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ Tras un año de transición para conjugar ambas culturas, la estrategia de AC by Marriott se centra en el crecimiento. La cadena espera incorporar una media de 10 hoteles al año y "con capacidad para invertir en activos, de la mano de Marriott, si hay oportunidades" (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ La Compañía ha ganado tamaño gracias a los 27 proyectos firmados en países como España, Francia, Turquía, y en varios países de Latinoamérica. (<i>Blanco, Y., 2012</i>).

*Sin presencia en su accionariado de grupos familiares.

ESTRETEGIA APARENTE DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DEL MERCADO ESPAÑOL

GRUPO	LÍNEA ESTRATÉGICA
6 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ A finales de 2011, Thomas Cook abandonaba definitivamente el capital de Hispano Alemana de Management Hotelero, la sociedad creada hace 15 años con la familia Fluxá para gestionar la cadena Iberostar Hotels & Resorts. Además, Iberostar compró cinco hoteles a Thomas Cook (3 en Mallorca 3 y 2 en Cádiz), ya integrados en su catálogo, por €94 m (<i>Alimarket, 2012</i>). ■ La prioridad es reforzar su presencia en Latinoamérica con una doble vertiente: el sector urbano y el vacacional. Entre los focos de interés figuran México, Cuba, Colombia y Argentina (<i>Blanco, Y., 2012</i>). ■ Desarrollo del segmento urbano vacacional tanto español y europeo, entrada en ciudades con un turismo importante como Sevilla, Córdoba, Granada, Londres, París, Barcelona y Madrid (<i>Arthur D Little, 2010</i> y <i>Porras, C., 2012</i>). ■ La estrategia de la Compañía busca realizar nuevas adquisiciones activos aportando entre el 10%-15% de las necesidades de capital, en asociación con inversores financieros que contribuyan el importe restante del capital necesario, 85%-90%. Iberostar es propietario del 60% de los hoteles que opera y el importe restante son fundamentalmente hoteles arrendados (<i>Porras, C., 2012</i>).
7 ACCOR HOTELS*	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accor incorporó, durante 2011, 38.700 nuevas habitaciones a nivel mundial (318 hoteles), superando las previsiones iniciales, eso sí, el 95% de ellas, bajo fórmulas de activos ligeros: franquicia, gestión y alquiler variable. Accor, que en épocas anteriores había apostado mayoritariamente por la promoción nueva, anunció un cambio de rumbo en su estrategia, que pasaba por impulsar parte de su desarrollo mediante la franquicia y la gestión, también de establecimientos ya operativos (<i>Alimarket, 2012</i>). ■ Accor anunció, en 2011, la agrupación de sus enseñas económicas en una sola: 'Ibis'. De este modo, desaparecen las enseñas 'All Seasons' y 'Etap', que pasan a ser 'Ibis Styles' e 'Ibis Budget', respectivamente, esta última con cabida para algunos de los 'Formule 1', al menos en España (<i>Alimarket, 2012</i>). ■ En España, según su Consejero Delegado Jean-Charles Delgado, Accor quiere cubrir el segmento económico de 3 estrellas, que está peor cubierto por otros operadores en comparación con el segmento de 4 estrellas (<i>Navas, N., 2012</i>).
8 H10 HOTELS	<ul style="list-style-type: none"> ■ H10 tiene una fuerte presencia en destinos vacacionales como Islas Canarias y el Caribe, aunque también complementa su actividad con hoteles urbanos en grandes ciudades europeas como Madrid, Barcelona o Roma (<i>BBVA, 2010</i>). Actualmente, centra la expansión de su negocio urbano en Berlín, Londres y Barcelona (<i>BBVA, 2010</i>). ■ En 2011, compró un hotel en Barcelona a Reyál Urbis, también en junio compró otro hotel en Mallorca (<i>Hosteltur, 2011</i>). Además, recompro a Hotasa dos establecimientos en la isla de La Palma, el 'Taburiente Playa' y el 'Costa Salinas', un año y diez meses después de la venta de los mismos (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ En 2007, fortaleció su negocio en el Caribe gracias al acuerdo estratégico firmado con el tour operador canadiense Transat. Estableciendo una empresa conjunta para operar en 5 hoteles en Punta Cana (República Dominicana) y la Riviera Maya (México). Transat participa con el 35% de las acciones de la nueva sociedad, aportando \$55 m. (<i>BBVA, 2010</i>).
9 HUSA HOTELES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Su estrategia combina el desarrollo de los negocios de catering y hoteleros. ■ Después de haber renegociado su deuda y racionalizado su cartera de activos (ej. venta del Hotel Palace de Barcelona), HUSA contempla un plan estratégico para los próximos cinco años en donde uno de sus objetivos es alcanzar 12 establecimientos en Marruecos. En concreto, el grupo catalán tiene actualmente en estudio proyectos en Tánger, Marrakech, Casablanca, Fez y Agadir, que se desarrollarán preferentemente en régimen de gestión (<i>Alimarket, 2011</i> y <i>2012, Hosteltur, 2011</i>). ■ Desarrollo de su cadena de bajo coste HotelandGo, con numerosos proyectos paralizados por el momento (<i>DBK, 2011</i>).
10 BEST HOTELS	<ul style="list-style-type: none"> ■ El grupo concentra su actividad en el mercado español (85% de su facturación en 2010). ■ Su tipología de habitaciones es fundamentalmente vacacional (93% de las habitaciones en España). ■ Sus habitaciones vacacionales se ubican en Cataluña (56% de las habitaciones vacacionales), Andalucía (39% de las habitaciones vacacionales) y Canarias (5% de las habitaciones vacacionales) (<i>DBK, 2011</i>). ■ De los 28 hoteles que tenían en el año 2010, 27 estaban ubicados en España (<i>DBK, 2011</i>). ■ La estrategia del grupo muestra una evolución de crecimiento activo por activo, sin grandes operaciones corporativas.
11 WYNDHAM HOTELS WORLDWIDE*	<ul style="list-style-type: none"> ■ Después de comprar la marca Tryp a Meliá, en junio de 2010, Meliá explota en régimen de franquicia los 92 hoteles actualmente operativos, que ahora lucirán la enseña 'Tryp By Wyndham' (<i>Alimarket, 2010</i>). ■ Wyndham considera España, como un mercado donde desarrollar su presencia, tanto con la marca Tryp como con otras marcas (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ Wyndham está ahora enfocado en el desarrollo de la marca Tryp, con la intención de lanzar más hoteles en mercados clave. Los principales mercados clave para el lanzamiento de la marca Tryp son EEUU (New York), Latinoamérica (ej. Colombia) y algunos países europeos (Berlín - Alemania), así como aquellos en los que ya está presente (<i>Alimarket, 2011</i>).

*Sin presencia en su accionariado de grupos familiares.

ESTRETEGIA APARENTE DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DEL MERCADO ESPAÑOL

GRUPO	LÍNEA ESTRATÉGICA
12 FIESTA HOTEL GROUP	<ul style="list-style-type: none"> El plan de expansión 2008-2012, contempla una inversión de €420 millones (DBK, 2011). Plan de expansión internacional en las principales capitales europeas, empezando por Londres, París o Berlín (DBK, 2011).
13 PLAYA SENATOR	<ul style="list-style-type: none"> Empresa familiar perteneciente a la familia Rosell (63,5%), cuenta también como accionistas con Corporación Cajasol (20%) y Unicaja (14,9%) (DBK, 2011). El grupo desarrolla su actividad en el mercado vacacional español (89% del total de habitaciones). Las habitaciones de los activos vacacionales se localizan en Andalucía (92% de las habitaciones) y Canarias (8% de las habitaciones) (DBK, 2011). Las habitaciones de los activos urbanos (11% del total de habitaciones) se localizan en Madrid (44% de las habitaciones), Barcelona (31% de las habitaciones) y en el resto de España (25% de las habitaciones) (DBK, 2011). La estrategia del grupo muestra una evolución del crecimiento activo por activo sin grandes operaciones corporativas. En el año 2009, fruto de la crisis financiera, la cadena paralizó todos sus proyectos (Riviera Maya-México, Almuñecar- Granada, Costa Teguisse- Lanzarote, Marbella). La cadena posee además terrenos para acometer nuevos proyectos en Cartaya e Isla Canela en Huelva, en Marbella y en Salvador de Bahía-Brasil (Alimarket, 2009). En agosto de 2011, después de once años del inicio del proyecto, el hotel de Senator Marbella abrió sus puertas (Alimarket, 2011).
14 EUROSTARS HOTELES (HOTUSA)	<ul style="list-style-type: none"> Durante 2011, Hotusa Hotels incorporó a su cartera de hoteles un total de 379 nuevos establecimientos asociados en 29 países distintos (Alimarket, 2012). Hotusa es uno de los principales consorcios hoteleros a escala mundial, ofreciendo una amplia gama de servicios (Alimarket, 2012). En la actualidad, Hotusa Hotels dispone de más de 2.500 establecimientos asociados en 27 destinos europeos, 14 países americanos, 4 países asiáticos, y 4 africanos (Alimarket, 2012). Nacido en 1977 y con sede en Barcelona, el Grupo Hotusa es actualmente una organización compuesta por un importante número de empresas relacionadas con los más diversos ámbitos del sector turístico. Al margen de Hotusa Hotels, el Grupo Hotusa alberga el representante hotelero Keytel, la central de reservas Restel, la empresa tecnológica IGM Web y el portal de gestión y reservas on-line Hotelius.com. Además, cuenta con una división de explotación hotelera compuesta por una cartera de 114 establecimientos, 65 de los cuales pertenecen a la cadena Eurostars Hotels (Alimarket, 2012).
15 GRUPO PLAYA SOL	<ul style="list-style-type: none"> En mayo de 2011, la gestora española Hiperión Capital Management entró en el accionariado de Playa Sol. El grupo hotelero Playa Sol y la gestora de fondos Hiperión Capital Management acordaron la entrada de Hiperión Capital Management en el accionariado del primero, donde compartirán la gestión de su actividad. Fruto del acuerdo un nuevo directivo se sumó a la dirección del grupo, Ximo Solá, antiguo director de operaciones para España y Portugal de NH Hoteles (Alimarket, 2011). Playa Sol se encuentra bajo control judicial desde que su propietario, Fernando Ferré Cardó, fuera acusado hace un año de fraude fiscal, blanqueo y falsedad documental. Fuentes del sector estiman en €22 millones el montante inversor que Hiperión inyectará en Playa Sol con el fin de asegurar su viabilidad, saldando las deudas con Hacienda y la Seguridad Social, y acometer un plan de expansión y crecimiento. La propiedad, la familia Ferré, había propuesto a la consultora BDO como candidata para asumir la cogestión del grupo, propuesta que fue rechazada por el juez (Alimarket, 2011). Con la entrada de Hiperión, Grupo Playa Sol pasará denominarse Playa Sol Hotel Group y consolidará su proceso de modernización y un plan de crecimiento estimado del 20%, con la apertura de nuevos establecimientos, sobre todo, en su zona natural de la isla de Ibiza. El catálogo de Playa Sol mantiene un total de 54 establecimientos (5.897 unidades alojativas), todos ellos en Ibiza, menos uno en la isla de Mallorca (Alimarket, 2011).
16 GRUPOTEL*	<ul style="list-style-type: none"> Al igual que el ocurre con el Grupo RIU, la estrategia de Grupotel está muy alineada con la del tour operador TUI, que es su principal proveedor de clientes además de accionista. TUI, en 1998, compro el 50% de la cadena hotelera Grupotel (Ramón, A., 2010). Grupotel tiene una presencia estratégica en Baleares, destino español de la tour operación vacacional, donde tiene el 100% de sus activos vacacionales. Además Grupotel cuenta con dos activos urbanos en Barcelona (DBK, 2011). Entre los años 2001-2006, Grupotel tuvo una alianza estratégica frustrada en hotelería urbana con el grupo H-10 (Alimarket, 2008).

*Sin presencia en su accionariado de grupos familiares.

ESTRETEGIA APARENTE DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DEL MERCADO ESPAÑOL

GRUPO	LÍNEA ESTRATÉGICA
17 PARADORES DE TURISMO*	<ul style="list-style-type: none"> ■ En febrero de 2012, Paradores nombró a Ángeles Alarcó nueva presidenta y consejera delegada (<i>Alimarket, 2012</i>). ■ Paradores se encuentra en proceso de posible privatización o inicio de una gestión público-privada o concesional. (<i>Navas, N.º, 2012</i>).
18 HOTELES CATALONIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ El grupo hotelero Catalonia, tiene 55 establecimientos abiertos, todos ellos en propiedad y sólo cuatro en régimen de alquiler a largo plazo. La actividad del Grupo es fundamentalmente en el ámbito nacional (90% de sus facturación) - (<i>DBK, 2011</i>). ■ En el mercado nacional, el 68% de sus habitaciones corresponde a hoteles urbanos y el 32% son hoteles vacacionales (<i>DBK, 2011</i>). ■ Las habitaciones de los hoteles urbanos se localizan mayoritariamente en Barcelona 65%, en Madrid 11% y en el resto de España 25% (<i>DBK, 2011</i>). ■ Las habitaciones de los hoteles vacacionales se localizan mayoritariamente en Canarias 53% y Baleares 47% (<i>DBK, 2011</i>). ■ La estrategia del grupo muestra una evolución del crecimiento activo por activo sin grandes operaciones corporativas.
19 PRINCESS HOTELS & RESORTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ En el año 2010, el grupo Princess contaba con un total de 19 establecimientos, de los cuales 13 están ubicados en España (12 vacacionales en Canarias y 1 urbano en Barcelona) y 6 en el Caribe (4 Rep. Dominicana y 2 en México) (<i>DBK, 2011 y Arthur D Little, 2010</i>). ■ En los últimos años, la cadena hotelera ha reducido su número de establecimientos en España (20 hoteles en 2005 a 13 en 2010). Todos los hoteles en España son propiedad de Princess (<i>Arthur D Little, 2010</i>). ■ Los accionistas de Princess (Salou Habitat, S.L. - Familia Cabrera, 50% y Mediterránea Industrial S.A. 45%) proceden del mundo de la construcción y promoción inmobiliaria (<i>Arthur D Little, 2010</i>). ■ Desde el año 2009, Princess puso en marcha un programa de renovación de activos mediante el que ha invertido € 2,5 millones en España para el hotel 'Guayarma Princess' y \$25 millones para sus hoteles caribeños (<i>Alimarket, 2010</i>).
20 LOPESÁN HOTELS & RESORTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lopesán Hotel Group gestiona las enseñas IFA y Lopesán que suman 22 establecimientos hoteleros entre Las Palmas de Gran Canaria, Alemania y la zona de Playa Bávaro en República Dominicana (<i>Alimarket, 2012</i>). ■ El 54% de la facturación del año 2010 procede del mercado internacional, mientras que el 46% restante procede del mercado doméstico, donde el 100% de sus activos se ubican en el mercado vacacional canario (<i>DBK, 2011</i>). ■ Al igual que el ocurre con otros grupos españoles, la estrategia y los intereses de Lopesán han estado durante mucho tiempo alineados con los intereses del tour operador Thomas Cook. Entre los años 2000-2006, Thomas Cook fue accionista del 40% de Creativ Hotel Buenaventura, SA, sociedad que tiene la mayoría del grupo alemán IFA Hotels & Touristik. (<i>Alimarket, 2006</i>). En noviembre de 2006, Lopesán compró a Thomas Cook su participación (<i>Hosteltur, 2006</i>). Tras la recompra de la participación, las marcas Lopesán e IFA unificaron su imagen y su gestión comercial. ■ En marzo de 2012, el Grupo Lopesán ha adquirido Ucalca Canarias, sociedad especializada en el segmento de la restauración colectiva, que sirve a clientes tanto del sector turístico como socio sanitario y educativo. Con esta adquisición, Lopesán quiere complementar los servicios que dispone en su Centro de Producción Unificado (CPU), sito en el 'Lopesán Costa Meloneras Resort Spa & Casino' (4 estrellas y 1.136 unidades), desde el que ya servía a alguna de sus 11 unidades hoteleras de la isla, todas ellas situadas en un radio de 15 km (<i>Alimarket, 2012</i>).
21 HIPOTELS	<ul style="list-style-type: none"> ■ El grupo hotelero Hipotels, tiene 25 establecimientos abiertos. La actividad del Grupo es de ámbito nacional (100% de su facturación) y vacacional. ■ Las habitaciones de los hoteles se localizan mayoritariamente en Baleares 58%, Andalucía 30% y Canarias 12% (<i>DBK, 2011</i>). ■ En el año 2009, la compañía tuvo que paralizar los proyectos propios de nueva planta, para los que cuenta con terrenos en Playa Blanca (Lanzarote) y en Fuerteventura. Además tenía previsto construir un resort con tres hoteles en Riviera Maya (<i>Alimarket, 2009</i>). ■ En el año 2011, Hipotels preparaba la apertura de un nuevo hotel en Conil (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ La estrategia del Grupo muestra un crecimiento activo por activo sin grandes operaciones corporativas.

*Sin presencia en su accionariado de grupos familiares.

ESTRETEGIA APARENTE DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DEL MERCADO ESPAÑOL

GRUPO	LÍNEA ESTRATÉGICA
22 HI HOTELS INTERNATIONAL*	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hi Hotels International es un cadena propiedad 100% del tour operador Thomas Cook, que explota 24 hoteles vacacionales en régimen de alquiler, propiedad de Optursa Management (Hoteles Globales), ubicados principalmente en Baleares y algún hotel en Andalucía. ■ Por el momento, las dificultades financieras que atraviesa Thomas Cook, no le han obligado a desprenderse de Hi Hotels. Recientemente, Thomas Cook abandonó definitivamente el capital de Hispano Alemana de Management Hotelero, la sociedad creada hace 15 años con la familia Fluxá para gestionar la cadena Iberostar Hotels & Resorts (<i>Alimarket, 2012</i>). ■ La estrategia de Hi Hostels está directamente vinculada a la estrategia de su accionista y principal proveedor de clientes, Thomas Cook.
23 HOTELES SILKEN	<ul style="list-style-type: none"> ■ La cadena vasca Hoteles Silken tiene previsto crecer medio plazo crecer mediante acuerdos en régimen de gestión (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ La promotora Urvasco posee el 55% del capital de Silken, además del 100% de la propiedad de 20 de los 32 hoteles de su catálogo, ya que 5 funcionan en alquiler y 7 en régimen de gestión. La mayor parte de sus hoteles son urbanos y están ubicados en España, salvo uno que está ubicado en Bruselas (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ Estratégicamente la cadena tiene interés en entrar en un medio plazo en Galicia y también está abierto a considerar oportunidades en el segmento vacacional, donde el único establecimiento operativo de este tipo es el 'Silken Park Hotel San Jorge' (4E-119), de Platja d'Aro (Girona) (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ En 2009, el hotel Silken anunció la suspensión o el aplazamiento de siete de sus proyectos de expansión que se estaban desarrollando en España, atribuyéndolo a las circunstancias macroeconómicas. De estos proyectos, 5 son propiedad de su principal accionista, Grupo Urvasco (<i>Arthur D Little, 2010</i>).
24 HOTELES GLOBALES (OPTURSA)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoteles Globales, tiene 22 establecimientos abiertos, dieciocho en el mercado español y solamente cuatro en el exterior (2 en Europa y 2 en América). La actividad del Grupo es fundamentalmente en el ámbito nacional (88% de sus facturación) - (<i>DBK, 2011</i>). ■ En el mercado nacional, el 85% de sus habitaciones corresponde a hoteles vacacionales y el 15% son hoteles urbanos (<i>DBK, 2011</i>). ■ Las habitaciones de los hoteles vacacionales se localizan mayoritariamente en Baleares 84% y Canarias 16% (<i>DBK, 2011</i>). ■ Las habitaciones de los hoteles urbanos se localizan mayoritariamente en Madrid 15% y resto de España 85% (<i>DBK, 2011</i>). ■ La estrategia del grupo han combinado hoteles que han sido arrendados para ser explotados por grupos hoteleros pertenecientes a tour operadores (ej. Hi Hotels- Thomas Cook y Hotetur – Grupo Marsans) como hoteles directamente operados por la gestora Optursa Management con la marca Globales. ■ Históricamente la sociedad Optursa ha tenido participaciones en el tour operador My Travel, que en su día también fue propietario de la cadena hotelera del Grupo Marsans (Hotetur). Además, Optursa también ha estado presente en otros ámbitos de la actividad turística (ej. Air Madrid, la agencia de viajes on-line Solytravel.com, etc.) (<i>Hosteltur, 2008</i>). ■ Durante el año 2011 Hoteles Globales, ha elevado un peldaño la categoría de ocho de sus complejos, aprovechando la simplificación administrativa del Decreto 20/2011, por el cual se establecieron las disposiciones generales de auto-clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico de las Islas Baleares (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ Por otra parte, la cadena propiedad del empresario José Luis Carrillo Benítez, está potenciando su imagen de marca incorporando la denominación 'Globales' al nombre de todos sus establecimientos. Asimismo, ha modificado el logo de la enseña y renovado su página web (<i>Alimarket, 2011</i>).
25 SERVI GROUP	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cadena, especializada en turismo de sol y playa, cuenta en la actualidad con 16 establecimientos repartidos entre Villajoyosa, Playas de Orihuela, La Manga del Mar Menor, Peñíscola, Alcocéber, Mojácar y Benidorm, localidad donde también se ubican su central de reservas y su propia central de compras y suministros. En total suma más de 8.500 camas repartidas en sus establecimientos hoteleros a lo largo de toda la costa mediterránea española. En 2011 el grupo se consolidó como líder hotelero en la Comunidad Valenciana (<i>Hoteles Servi-Group, 2011</i>). ■ Al igual que ocurre con otros grupos vacacionales españoles, Servi-Group cuenta con una elevada dependencia de su cliente clientela procedente de la tour operación, principalmente de nacionalidad inglesa y española (TUI UK, Airtours, Thomas Cook, Jet Air, etc.) - (<i>Hoteles Servi-Group, 2011</i>) ■ La estrategia del Grupo muestra un crecimiento activo por activo sin grandes operaciones corporativas.

*Sin presencia en su accionariado de grupos familiares.

8.4. Conclusiones y propuestas

En el periodo de estudio 1998- 2011 se observa que el mercado hotelero en España está claramente fragmentado. Lo más destacable ha sido la progresiva reducción en importancia relativa de los grupos independientes en favor de un mayor número de cadenas, pasando de representar el 46% de las habitaciones en el año 1998 al 33% en el año 2011 (*Alimarket, 1998-2011*). Las pequeñas cadenas hoteleras, han sido el verdadero motor de crecimiento del sector en estos años (*Alimarket, 1998-2011*).

El crecimiento de la oferta en destinos urbanos y otros destinos ha sido superior al crecimiento de la oferta vacacional.

Los principales aspectos a destacar en el entorno competitivo del segmento vacacional son: (i) el mercado vacacional en cada año se encuentra más atomizado, siguiendo una tendencia opuesta al mercado urbano; (ii) cada vez año, el peso de los principales grupos hoteleros es menor; (iii) los principales grupos buscan diversificar su presencia en otros destinos internacionales con menor estacionalidad; y (iv) los grandes grupos hoteleros internacionales no han tenido éxito en sus intentos de entrada en el segmento vacacional español, al ser un producto con menor capacidad de estandarización y réplica.

Los principales aspectos a destacar en el entorno competitivo del segmento urbano son: (i) el mercado urbano cada año se encuentra más concentrado; (ii) se ha producido un cambio de líder en el sector, dado que el anterior líder, Meliá Hotels International, cada vez apuesta menos por España en todos sus segmentos, (iii) el peso de los principales grupos hoteleros internacionales es mayor que el existente en el segmento vacacional, al ser un producto con mayor capacidad de estandarización y réplica; (iv) los principales grupos internacionales están intentando entrar en este segmento mediante fórmulas poco intensivas de capital (ej. compra de participación en la gestora de AC-Hoteles por Marriott o compra de la marca Tryp a Meliá Hotels International por parte de Wyndham) lo que en principio retrasará su mayor implantación en nuestro país; y (v) es lógico pensar que la concentración que necesita la industria hotelera española (Integración Horizontal), se inicie primero en el segmento urbano, que está más concentrado.

Los principales aspectos que caracterizan la estructura accionarial de los veinticinco principales grupos hoteleros presentes en nuestro país es: (i) presencia de grupos familiares españoles en su accionariado; (ii) ausencia de intercambios accionariales entre empresas hoteleras españolas (iii) numerosos intercambios accionariales entre hoteleros y tour operadores (integración vertical), pero tendentes a reducirse y desaparecer en el tiempo; (iv) presencia oportunista y puntual de inversores financieros y bancos en el accionariado de los grupos hoteleros; (v) ausencia de los grandes grupos hotelero internacionales en el accionariado de los principales grupos hoteleros presentes en España.

La estrategia de los principales operadores del mercado español, presenta los siguientes aspectos diferenciales: (i) los operadores del mercado han seguido tres posibles tipos de modelos de negocio diferentes; vacacional, urbano, e híbrido; (ii) España no es una apuesta estratégica de los principales operadores nacionales del sector; (iii) no existe afán de liderazgo del mercado español por parte de su principal operador; (iv) el modelo originario de los principales operadores españoles es mayoritariamente el modelo vacacional; (v) los grupos internacionales no lo han sabido establecerse en nuestro mercado; (vi) por debajo del top 10 el sector cambia de forma drástica, los grupos hoteleros descienden de forma significativa en tamaño y dimensión; (vii) debilidad financiera, necesidades de refinanciación; (viii) la estrategia de crecimiento de los principales operadores pasa por formulas poco intensivas en capital (contratos de gestión, contratos de alquiler variable)

Las principales propuestas que podemos realizar son las siguientes: (i) se necesitan grupos con vocación de consolidación y liderazgo en el sector, al objeto de tener capacidad para liderar los cambios estructurales que necesita desarrollar la industria turístico hotelera de nuestro país; (ii) es fundamental que se rompa el tabú o impedimento que ha existido hasta la fecha en materia de Procesos de Integración Horizontal entre grupos hoteleros españoles (generalmente familiares), que en su mayoría han optado por mantenerse independientes o integrarse verticalmente con tour operadores; (iii) los Procesos de Integración Horizontal permitirán aflorar importantes sinergias tanto del lado de los ingresos como del lado costes, lo que contribuirá de forma significativa a mejorar la rentabilidad, productividad y sostenibilidad del sector; (iv) el menor tamaño del segmento urbano y la mayor concentración y vocación de liderazgo existente entre las empresas de este segmento, hace pensar que la primera oleada de consolidaciones se producirá en el segmento urbano para posteriormente trasladarse al segmento vacacional; (v) la debilidad reinante entre las empresas del sector, la reforma del Sistema Financiero español y los modelos de crecimiento poco intensivos en capital pueden dar lugar a numerosas tipologías de procesos de concentración entre empresas del sector (ej. aportación de la propiedad y de la gestión del hotel, firma de un contrato de gestión con gestoras de mayor escala manteniendo propiedad y el riesgo de la cuenta de explotación pero consiguiendo sinergias comerciales y de costes, aportación de la propiedad inmobiliaria a un vehículo especializado patrimonialista tipo REIT (Real Estate Investment Trust) o SOCIMI con el que conseguir una participación más líquida sobre un conjunto de activos hoteleros, venta de marcas con contrato de franquicia, etc.) – (*ver capítulos 9 y 10*).

Sería deseable que los grupos hoteleros españoles liderasen estas iniciativas de Consolidación e Integración Horizontal de la industria turístico-hotelera, al objeto de defender y anteponer, conjuntamente con nuestras AA.PP., los intereses y el posicionamiento que nuestro país y nuestra industria turístico-hotelera merece y necesitan. Entre las iniciativas que empresarios y AA.PP. pueden desarrollar de forma conjunta destacamos la transformación de los planes gubernamentales de apoyo al turismo en planes de negocio empresariales, con objetivos

cuantificables y con responsables directos en cada destino (empresarios y AA.PP – *ver punto 11.7*). A partir de los citados planes de negocio empresariales se podrán mejorar numerosos aspectos en nuestra industria, como por ejemplo: (i) la promoción de la calidad y del valor de los numerosos atributos de nuestros destinos, (ii) la promoción de la capacidad de repetición de nuestro destinos, (iii) la orientación de nuestro producto hacia clientes de clase media-alta con capacidad de hacer gasto en destino, (iv) la promoción de iniciativas empresariales y públicas que generen amplios márgenes de rentabilidad, riqueza y empleo, (v) la no promoción de iniciativas empresariales y públicas sustentadas en modelos de turismo de masas, modelos subsidiados, modelos destinados a un público de bajo coste y con márgenes estrechos, sin capacidad para generar riqueza, empleo y valor añadido en los servicios, etc.

Por tanto, si los empresarios locales no promueven los Procesos de Integración Horizontal que necesita la industria turística hotelera, será mucho más complicado el trabajo conjunto con las AA.PP. y la consecución de los objetivos deseables para el sector. Además, quedarán al arbitrio de los grandes grupos internacionales con vocación de consolidación, el posicionamiento de nuestro producto e industria turístico - hotelera.

9. OPERACIONES Y PROCESOS DE INTEGRACIÓN

9.1. Escasos Procesos de Integración Horizontal

Durante los últimos 15 años el sector no ha vivido importantes movimientos de concentración entre empresas hoteleras (Procesos de Integración Horizontal). Este hecho ha supuesto que la cuota de mercado de los principales operadores del sector, agrupados por marcas comerciales, no haya variado de forma significativa.

En concreto en el año 1998, según los datos de censo de hoteles de la revista *Hostelmarket*, la cuota de mercado de los cinco primeros operadores del mercado hotelero español, agrupados por marcas comerciales, representaban el 11% del mercado cifra que coincide con la situación en el año 2011. Si comparamos los datos de los 10 y 25 primeros operadores del mercado también podemos concluir que la situación tampoco ha cambiado de forma significativa, situándose en niveles de 16% y 26-27% respectivamente (*Hostelmarket, 1999-2012*).

Por su parte, las cadenas de pequeño y mediano tamaño (excluyendo los 25 primeros grupos del sector) y los grupos independientes representaban en el año 1998 el 74% del mercado, cifra que apenas ha cambiado en la actualidad representando el 73% del mercado.

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA EN ESPAÑA (HABITACIONES)⁵⁷

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC 98-11	TACC 00-11	TACC 07-11
TOP 5 Cadenas Hoteleras	64.339	67.763	76.327	79.927	82.902	84.318	85.423	86.572	86.354	86.639	88.172	93.810	85.534	83.771	2%	1%	(1%)
% Total	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	11%	11%	12%	12%	11%	11%			
TOP 10 Cadenas Hoteleras	90.547	94.580	108.473	114.360	120.905	123.335	126.761	125.804	125.960	127.313	129.895	135.539	129.662	128.870	3%	2%	0%
% Total	16%	16%	17%	18%	18%	18%	18%	17%	17%	17%	17%	17%	16%	16%			
Top 25 Cadenas Hoteleras	145.496	150.881	162.427	170.212	181.761	188.459	198.811	201.181	203.403	205.872	209.890	215.410	213.836	214.690	3%	3%	1%
% Total	26%	26%	26%	26%	27%	27%	28%	27%	27%	27%	27%	28%	27%	27%			
Total Cadenas Hoteleras	304.175	328.545	346.663	366.262	390.067	408.110	427.268	436.722	450.233	455.190	460.971	518.556	523.586	527.351	4%	4%	4%
% Total	54%	57%	56%	57%	58%	58%	59%	59%	60%	60%	60%	66%	67%	67%			
Grupos Independientes	262.236	244.925	275.718	278.623	281.716	290.618	294.466	302.335	304.070	306.603	302.997	262.439	262.923	263.518	0%	(0%)	(4%)
% Total	46%	43%	44%	43%	42%	41%	41%	41%	40%	40%	40%	34%	33%	33%			
Total Oferta Controlada (Habitaciones)	566.411	573.470	622.381	644.885	671.783	698.728	721.734	739.057	754.303	761.793	763.968	780.995	786.509	790.869	3%	2%	1%
% Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
Cadenas (exc top 25) e Independientes	420.915	422.589	459.954	474.673	490.022	510.269	522.923	537.876	550.900	555.921	554.078	565.585	572.673	576.179	2%	2%	1%
% Total	74%	74%	74%	74%	73%	73%	72%	73%	73%	73%	73%	72%	73%	73%			

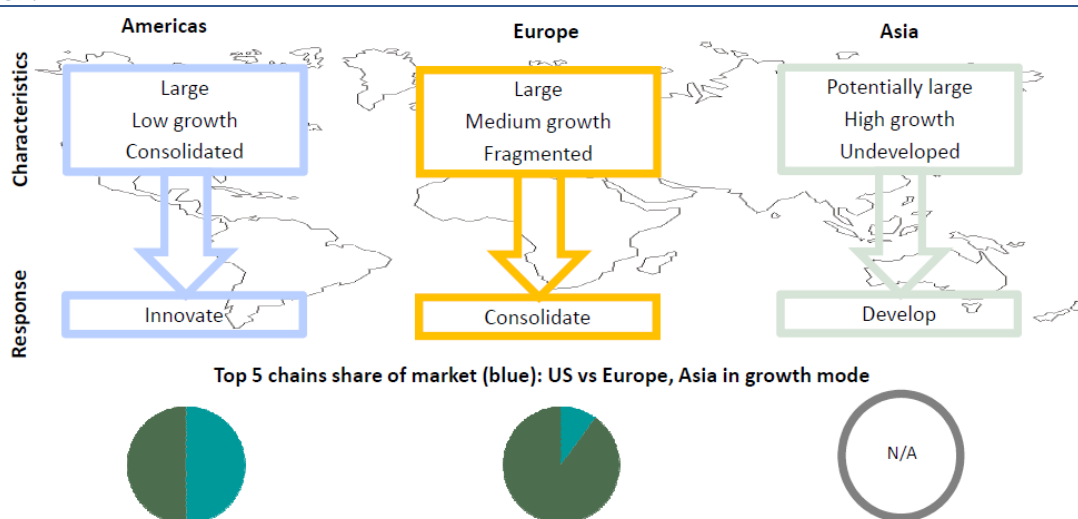
Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de *Hostelmarket* (*Alimarket*)

Vemos como la elevada atomización del sector en España, lejos de cambiar se ha mantenido. Aunque, si bien existen otros mercados menos atomizados (ej. mercado americano), la situación a nivel mundial también es bastante similar. Así, en el año 2009, el mundo existían un total de c. 342.000 activos hoteleros identificados con c. 18 millones de habitaciones, de los cuales el 10% están en manos de las principales 10 cadenas hoteleras del mundo y el 90%

⁵⁷ Elaborado a partir del censo de hoteles de *Hostelmarket* (*Alimarket*). Incluye todos los establecimientos de cadenas y establecimientos independientes de más de 40 unidades.

restante está en manos de otras cadenas hoteleras y grupos independientes (*Valadés, P.A., 2011*). En el siguiente gráfico podemos observar que tanto Europa como España, en comparación con el mercado americano, tienen una importante camino que recorrer para consolidar su sector (*Otus & Co, 2010*).

NIVELES DE CONCENTRACIÓN Y CRECIMIENTO EN EL SECTOR HOTELEROS A NIVEL MUNDIAL



Fuente: elaborado por Otus & Co. (Otus & Co, 2010)

La industria hotelera española continúa estando muy falta de empresas líderes con suficiente capacidad para afrontar los retos que necesita el sector. La industria hotelera española está claramente marcada por la presencia de empresas familiares de pequeña y mediana dimensión, que cuentan con un nivel de profesionalización, dimensión económica y especialización muy bajo.

En el periodo 1995-2011, el sector en España ha optado por un modelo de crecimiento orgánico. Así, las operaciones relevantes en el mercado hotelero español entre los 25 primeros grupos del sector han brillado por su ausencia. Entre los escasos Procesos de Integración Horizontal en el mercado nacional destacan fundamentalmente cuatro operaciones, dos operaciones entre grupos españoles (compra de Tryp por Sol Meliá y la compra de la gestora de Hesperia por parte de NH y la toma de un 25% de Hesperia en NH) y otras dos operaciones de un grupo extranjero sobre entre un grupo español (empresa conjunta creada por AC- Marriott y la venta de la marca Tryp por Sol Meliá a Wyndham).

Un elemento fundamental para entender porque hay tan pocos procesos de concentración, lo constituye el carácter de sus empresarios y sus estilos de dirección y gestión empresarial. Habitualmente encontramos entre los empresarios del sector estilos de dirección muy personalistas, que sin duda dificultan los procesos naturales de integración y concentración que necesita el sector.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS HOTELEROS EN ESPAÑA (HABITACIONES)⁵⁸

Año 1995	Total	%	% Acc.	Año 2000	Total	%	% Acc.
Grupo	Unidades	Mercado	Mercado	Grupo	Unidades	Mercado	Mercado
1 Sol Meliá Hotels & Resorts	29.266	5,3%	5,3%	1 Sol Meliá Hotels & Resorts	35.307	5,7%	5,7%
2 RIU Hotels	10.190	1,8%	7,1%	2 RIU Hotels	14.377	2,3%	8,0%
3 Fiesta-Doliga	6.750	1,2%	8,4%	3 NH Hoteles	10.101	1,6%	9,6%
4 NH Hoteles	6.409	1,2%	9,5%	4 Fiesta Hotel Group	8.369	1,3%	11,0%
5 Barceló Hotels & Resorts	5.622	1,0%	10,5%	5 Iberostar Hotels & Resort	8.173	1,3%	12,3%
6 HUSA Hoteles	5.586	1,0%	11,6%	6 Barceló Hotels & Resorts	7.743	1,2%	13,5%
7 Tryp	5.101	0,9%	12,5%	7 H10 Hoteles	6.647	1,1%	14,6%
8 Paradores	4.869	0,9%	13,4%	8 Hoteles Globales	6.376	1,0%	15,6%
9 H10 Hoteles	3.981	0,7%	14,1%	9 Princess Hotels & Resorts	5.910	0,9%	16,5%
10 Grupotel	3.942	0,7%	14,8%	10 Grupotel	5.470	0,9%	17,4%
11 Iberostar Hotels & Resorts	3.677	0,7%	15,5%	11 Paradores de Turismo	5.149	0,8%	18,3%
12 Hoteles Globales	3.501	0,6%	16,1%	12 Best Hotels	5.092	0,8%	19,1%
13 Hesperia	3.445	0,6%	16,7%	13 HUSA Hoteles	4.783	0,8%	19,8%
14 Princess Hotels	3.007	0,5%	17,3%	14 Hoteles Catalonia	4.140	0,7%	20,5%
15 Occidental	2.799	0,5%	17,8%	15 Hoteles Hesperia	3.918	0,6%	21,1%
16 Servi Group	2.658	0,5%	18,3%	16 Playa Hoteles	3.580	0,6%	21,7%
17 T.H.B.	2.540	0,5%	18,7%	17 Hipotels	3.525	0,6%	22,3%
18 Best Hotels	2.516	0,5%	19,2%	18 Hotetur	3.427	0,6%	22,8%
19 Acom	2.304	0,4%	19,6%	19 Protur Hotels	3.173	0,5%	23,3%
20 Catalonia	2.295	0,4%	20,0%	20 Hotelera Saint Michel	3.159	0,5%	23,8%
21 Med Playa	2.217	0,4%	20,4%	21 Playasol Hoteles	3.008	0,5%	24,3%
22 Hipotels	2.021	0,4%	20,8%	22 Med Playa	2.993	0,5%	24,8%
23 Hotelera Saint Michel	1.880	0,3%	21,1%	23 Acom	2.752	0,4%	25,3%
24 Sunwing	1.841	0,3%	21,4%	24 Servi Group	2.651	0,4%	25,7%
25 Protur Hotels	1.749	0,3%	21,8%	25 Entremares	2.604	0,4%	26,1%
Total Top 25	120.166	22%		Total Top 25	162.427	26%	
Resto Mercado	431.969	78%	100%	Resto Mercado	459.954	74%	100%
Total Mercado	552.135	100%		Total Mercado	622.381	100%	

Año 2005	Total	%	% Acc.	Año 2011	Total	%	% Acc.
Grupo	Unidades	Mercado	Mercado	Grupo	Unidades	Mercado	Mercado
1 Sol Meliá Hotels & Resorts	37.184	5,0%	5,0%	1 Meliá Hoteles Internacional	27.159	3,4%	3,4%
2 RIU Hoteles	14.217	1,9%	7,0%	2 NH Hoteles	21.255	2,7%	6,1%
3 NH Hoteles	13.222	1,8%	8,7%	3 Barceló Hotels & Resorts	13.216	1,7%	7,8%
4 Iberostar Hotels & Resorts	10.980	1,5%	10,2%	4 RIU Hoteles	12.273	1,6%	9,3%
5 Barceló Hotels & Resorts	10.969	1,5%	11,7%	5 Marriott H&R (AC-H)	9.868	1,2%	10,6%
6 H10 Hoteles	9.574	1,3%	13,0%	6 Iberostar Hotels & Resorts	9.650	1,2%	11,8%
7 Fiesta Hotel Group	8.611	1,2%	14,2%	7 Acor Hoteles	9.159	1,2%	13,0%
8 Princess Hotels & Resorts	7.458	1,0%	15,2%	8 H10 Hoteles	8.847	1,1%	14,1%
9 HUSA Hoteles	7.229	1,0%	16,2%	9 HUSA Hoteles	8.725	1,1%	15,2%
10 Marriott Hotels & Resorts	6.360	0,9%	17,0%	10 Best Hotels	8.718	1,1%	16,3%
11 Acor Hoteles	6.322	0,9%	17,9%	11 Wyndham Hotels Worldwid	7.884	1,0%	17,3%
12 Hoteles Hesperia	6.279	0,8%	18,7%	12 Fiesta Hotel Group	7.464	0,9%	18,2%
13 Hoteles Globales	6.216	0,8%	19,6%	13 Playa Senator	7.029	0,9%	19,1%
14 Best Hotels	6.168	0,8%	20,4%	14 Eurostars Hoteles (Hotusa)	6.707	0,8%	20,0%
15 Grupotel	5.872	0,8%	21,2%	15 Grupo Playa Sol	5.946	0,8%	20,7%
16 Playa Senator	5.793	0,8%	22,0%	16 Grupotel	5.925	0,7%	21,5%
17 Paradores de Turismo	5.601	0,8%	22,7%	17 Paradores de Turismo	5.823	0,7%	22,2%
18 Hoteles Catalonia	5.033	0,7%	23,4%	18 Hoteles Catalonia	5.685	0,7%	22,9%
19 Lopesán Hotels & Resorts	4.561	0,6%	24,0%	19 Princess Hotels & Resorts	5.270	0,7%	23,6%
20 Hipotels	4.364	0,6%	24,6%	20 Lopesán Hotels & Resorts	5.211	0,7%	24,3%
21 Hoteles Silken	4.263	0,6%	25,2%	21 Hipotels	5.084	0,6%	24,9%
22 Servi Group	3.936	0,5%	25,7%	22 HI Hoteles Internacional	4.759	0,6%	25,5%
23 Hotetur	3.734	0,5%	26,2%	23 Hoteles Silken	4.688	0,6%	26,1%
24 Eurostars Hoteles (Hotusa)	3.733	0,5%	26,7%	24 Hoteles Globales	4.252	0,5%	26,6%
25 Dunas Hotels & Resorts	3.502	0,5%	27,2%	25 Servi Group	4.093	0,5%	27,1%
Total Top 25	201.181	27%		Total Top 25	214.690	27%	
Resto Mercado	537.876	73%	100%	Resto Mercado	576.179	73%	100%
Total Mercado	739.057	100%		Total Mercado	790.869	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Wyndham incluye hoteles propiedad de Sol Meliá operados en régimen de franquicia con la marca Tryp. Los datos de los a

⁵⁸ Elaborado a partir del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de cadenas y establecimientos independientes de más de 40 unidades.

A modo de ejemplo, podemos destacar las “guerras” de poder mantenidas entre los grupos NH-Hesperia, durante más de 7 años, disputándose el control del NH y el acceso por parte de Grupo Hesperia al Consejo de Administración de NH. Finalmente, se consiguió alcanzar un acuerdo que provocó (i) la compra de la gestora de Grupo Hesperia por parte de NH, (ii) la entrada en el Consejo de Administración de NH de los representantes de Grupo Hesperia y (iii) la salida a principios de 2011 del presidente de NH durante más de una década (Sr. Gabriele Burgio). Bien es cierto que este acuerdo fue propiciado fundamentalmente por la debilidad de la coyuntura económica y muy especialmente por la frágil situación de ambos grupos y de sus accionistas.

En los últimos quince años, los modelos de crecimiento de las empresas del sector, fundamentalmente han seguido en tres grandes direcciones: (i) procesos de integración vertical, especialmente en el mercado vacacional, entre grupo hoteleros y grupos emisores de turistas (tour operadores y agencias de viajes); (ii) procesos orgánicos de expansión y diversificación internacional, principalmente mediante pequeñas compras o inversiones en activos localizados en mercados internacionales, en detrimento de la inversión en el mercado doméstico; y (iii) el desarrollo de un negocio hotelero con una visión familiar y muy patrimonialista (60% de la planta hotelera española son hoteles independientes) que contrasta con otros modelos como el americano de grandes cadenas, donde dos tercios de los establecimientos son en régimen de gestión o franquicia (Blanco, Y., 2011).

MODELOS DE NEGOCIO Y NIVELES DE ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR HOTELERO

									
Contratos en franquicia o gestión (%)	21%	53%	47%	74%	93%	99%	79%	98%	23%
Deuda Neta / EBITDA'10	7,1x	6,0x	0,8x	0,0x	2,5x	1,3x	(0,7x)	2,2x	1,2x

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del primer semestre de 2011 de la compañías cotizadas, preparado por NH (NH, 2011).

Desde finales del año 2007, la irrupción de la crisis financiera global y las posteriores crisis del sector inmobiliario y financiero en nuestro país, han provocado operaciones destinadas a aligerar la carga financiera de las principales cadenas de nuestro país. Así hemos asistido a operaciones de (i) desinversiones de activos, como la venta de activos de NH Hoteles por valor de más de €300 millones; (ii) procesos de venta de marcas, como Tryp o AC Hoteles; (iii) refuerzo de la estructura financiera de grandes y medianas cadenas, como las emisiones de bonos convertibles de Sol Meliá o ampliaciones de capital en NH Hoteles; y (iv) refinanciaciones de deuda (ej. NH o HUSA). La situación de España (riesgo sistémico) y de su sistema financiero, a principios del año 2012, hacen presagiar que los procesos reajuste de balance van a continuar durante los próximos años.

Por otro lado, hemos asistido a importantes procesos de operaciones corporativas de ámbito internacional lideradas por nuestros empresarios (ej. Sol Meliá en Alemania y China (Jin

Jiang); NH en Italia (Jolly), Benelux (Krasnapolski) o Alemania (Astron); Barceló en EE.UU. (Crestline Capital, Tidewater), etc.).

Además, en el periodo 1995-2010, con la excepción de Accor, debemos destacar como los grandes operadores internacionales no han sido muy activos para consolidar su presencia en España. De los 25 primeros operadores del mercado español, tan sólo encontramos a tres grupos internacionales: AC-Marriott (puesto 5º), Accor (puesto 7º) y Wyndham (puesto 11º tras la compra de la marca Tryp) - (Blanco, Y., 2011). Tal y como señala J.W. Marriott Jr., algunos motivos que explican esta situación son: (i) la baja especialización y profesionalización del sector hotelero español; (ii) la escasa flexibilidad operativa y los elevados niveles estandarización y de personal que habitualmente requiere el producto hotelero de las grandes cadenas americanas; (iii) la agresividad en precios, el exceso de oferta existente y la fortaleza de las cadenas nacionales, que generalmente no han estado muy dispuestas a participar en Procesos de Integración Horizontal (Blanco, Y., 2011). No obstante, la debilidad económico-financiera del país y de nuestro sistema financiero en el año 2012, unido a la fragilidad del entorno sectorial, principalmente en el segmento urbano, puede propiciar un cambio en la percepción de España por parte de los grandes grupos hoteleros internacionales. Así, durante 2010 y 2011, ya se han concretado dos operaciones que han supuesto la entrada de dos grupos hoteleros internacionales, Marriott (EE.UU.) y Wyndham (EE.UU.), en dos grandes grupos hoteleros españoles AC-Hoteles y Tryp.

RANKING DE CADENAS HOTELERAS A NIVEL MUNDIAL (HABITACIONES Y HOTELES) - 2010

Compañía	Nº de Habitaciones	Nº Hoteles
1 Intercontinental Hotel Group (R.U.)	647.161	4.437
2 Marriott (EE.UU.)	618.104	3.545
3 Wyndham (EE.UU.)	612.735	7.207
4 Hilton (EE.UU.)	604.781	3.671
5 Accor (Francia)	507.306	4.229
6 Choice Hotels (EE.UU.)	495.145	6.142
7 Starwood (EE.UU.)	308.736	1.041
8 Best Western (EE.UU.)	308.692	4.038
9 Carlson (EE.UU.)	162.143	1.064
10 Hyatt (EE.UU.)	127.507	453
15 Meliá Hotels Intl. (España)	87.000	350
20 Iberostar Hotels & Resorts	67.400	101
22 NH Hoteles (España)	58.687	397
26 Barceló (España)	46.922	182
30 RIU (España)	42.000	107

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Revista Hotels (Blanco, Y., 2011)

RANKING DE CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA (HABITACIONES Y HOTELES) - 2011

Compañía	Nº de Habitaciones	Nº Hoteles
1 Meliá Hotels International	27.159	91
2 NH Hoteles	21.255	176
3 Barceló Hotels & Resorts	13.216	49
4 RIU Hotels	12.273	42
5 Marriott H&R (AC-H)	9.868	84
6 Iberostar Hotels & Resorts	9.650	34
7 Accor Hotels	9.159	81
8 H10 Hotels	8.847	34
9 HUSA Hoteles	8.725	87
10 Best Hotels	8.718	29
11 Wyndham Hotels Worldwide	7.884	57
26 Intercontinental Hotel Group (R.U.)	4.057	33
30 Starwood (EE.UU.)	3.242	16
105 Hilton (EE.UU.)	1.210	5

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Wyndham incluye hoteles propiedad de Sol Meliá operados en régimen de franquicia con la marca Tryp.

En los últimos quince años, las principales operaciones realizadas por los 25 primeros grupos hoteleros presentes en el mercado español, agrupados por marcas comerciales, han sido las siguientes.

Principales transacciones corporativas de las principales 25 empresas del sector:

AÑO	SOL MELIÁ	NH-HESPERIA	BARCELÓ
2012-2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ene'12: venta de activos y participaciones en Londres, Sevilla, Riviera Maya y Milán para reducir deuda (<i>Blanco, Y., 2012</i>) ■ Jul'11: JV con Evertaas en Palma de Mallorca (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ Feb'11: alianza con Jin Jiang para crecer en Europa y Asia en ventas, operaciones y desarrollo (<i>Blanco, Y., 2011</i>) ■ Jul'10: venta de la marca Tryp a Wyndham por \$43m. Sol Meliá explotará en franquicia los 92 hoteles Tryp (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Nov'09: emisión de €200m de obligaciones (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Jul'08: venta del 50% del capital de Luxury Lifestyle Hotels a The Stein Group (<i>Alimarket, 2008</i>) ■ Nov'07: compra de Ininside Premium por €17m, 8 hoteles en Alemania (<i>Alimarket, 2007</i>) ■ Feb'07: los fundadores de Tryp venden su participación en Sol Meliá (6,5%) por €183 m. (<i>Alimarket, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abr'12: NH refinancia €800m de deuda ■ Feb'12: Hesperia refinancia deuda de €500m (<i>Blanco, Y., 2012</i>) ■ Ene'12: se aborta la entrada de HNA (<i>Blanco, Y., 2012</i>) ■ Mayo'11: HNA tomará el 20% de NH (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ Mar'11: completa el plan venta de activos (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ 2010-2011: Alianza estratégica con Amresorts (<i>DBK, 2011</i>) ■ 2009: NH y HUSA crean Coperama, una plataforma conjunta para unificar sus centrales de compras (<i>Blanco, Y., 2011</i>) ■ Oct'09: compra por €10m la gestora Hesperia, asumiendo la gestión de los hoteles Hesperia (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Jul'09: ampliación de capital de €221,9m y programa de venta de activos por valor de €300m (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Oct'07: Hesperia alcanza el 25% de NH (<i>DBK, 2008</i>) ■ Mayo'07: NH alcanza el 83,1% de Jolly, (<i>Alimarket, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2012: estrena tres nuevos turoperadores y saldrá del Reino Unido, cancelando el contrato de alquiler de 20 hoteles, valorados en €1.178 millones (<i>Blanco, Y., 2012</i>) ■ Jan'10: venta de Apple Leisure Group por e.\$100m ■ Jun'08: adquisición de Tidewater, que gestiona 17 hoteles en EEUU (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Ene'08: JV entre Barceló Business España y Amex (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Oct' 07: adquisición del 49% de Apple Leisure (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Ago'07: entrada en el mercado Británico con 20 Hoteles (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 2007: Adquisición 8 hoteles de Fadesa. Entrada en el mercado Alemán con un Hotel en Colonia (<i>Grupo Barceló, 2010</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oct'06: Sol Meliá y Rank Group cancelan su alianza para implantar los Hoteles Hard Rock en España (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Jul'05: adquisición del 50% restante de la sociedad Tenerife Sol, propietaria de tres hoteles en Canarias, al grupo británico My Travel (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Feb'05: adquisición del 50% del capital de Luxury Lifestyle Hotels (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Dic'04: firma un préstamo de €175m para refinanciar la compra de la cadena Tryp (<i>DBK, 2005</i>) ■ Jun'03: alianza con Rank Group para desarrollar la marca de hoteles Hard Rock (<i>Hosteltur, 2003</i>) ■ 2003: se realizan diversas alianzas estratégicas con grupos como Cendant, Warner Bros. Consumer Products y lastminute.com (<i>Hosteltur, 2004</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'06: NH, primera cadena en Italia tras controlar el 75% de Jolly a través de la sociedad Grande Jolly (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Sep'06: Caja Madrid canjea sus acciones de Sotogrande por el 5% de NH, alcanzado el así el 10% de NH (<i>DBK, 2007</i>) ■ Sep'06: OPA sobre el 21% de Sotogrande, (<i>NH, 2006</i>) ■ Jun'06: Hesperia alcanza el 23,6% de NH (<i>DBK, 2007</i>) ■ Abril'06: fusión de NH Italia y Grupo Framón (<i>DBK, 2007</i>) ■ Mar'06: Banca Intesa compra el 49% de NH Italia (<i>DBK, 2007</i>) ■ Dic'05: inversión de \$50m "Cap Cana" (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ May'05: NH sube al 100% de NH Hoteles Deutschland, adquiriendo el 20% por €45m (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Feb'05: toma 38% de filial mexicana, \$42,5m (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Abril'04: Hesperia alcanza el 5,02% de NH (<i>Alimarket, 2004</i>) ■ Feb'04: alianza con Thistle (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ May'03: OPA fallida de Hesperia por el 26% de NH. Hesperia alcanza el 4,6% de NH (<i>Sabria, S., 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'06: creación del vehículo de inversión Playa Hotels & Resorts (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Sep'04: Barceló recompra a First Choice Viajes Barceló por €44m (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Ago'04: disolución de Grubarges. Barceló adquiere 12 hoteles por €232m (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Feb'04: JV de Barceló y Fadesa para la construcción de 16 hoteles (5.000 habitaciones) en la cuenca del Mediterráneo, con inversión prevista de €700m (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Feb'04: First Choice vende el 9,3% de Globalia a Hidalgo (<i>Hosteltur, 2003</i>) ■ Sep'03: lanzamiento del fondo Highland Hospitality Trust (<i>Grupo Barceló, 2010</i>)
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2001: alcanza el 100% de Sol Meliá Deutschland (<i>DBK, 2002</i>) e inicia una estrategia multimarca: Meliá, Sol, Paradisus y Tryp (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Ago'00: compra de Tryp por €360m y alcanza el 10º puesto a nivel mundial (<i>DBK, 2001</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feb'02: venta de las marcas Golden Tulip W. (<i>DBK, 2002</i>) ■ Feb'02: compra por €130m el 80% de la alemana Astron Hotels, 50 hoteles en Alemania, Austria y Suiza (<i>DBK, 2002</i>) ■ Jun'01: compra de Kristal, 14 hoteles en México (<i>DBK, 2003</i>) ■ Jul'00: compra Grupo Krasnapolski por €485m, (<i>DBK, 2001</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'02: OPA amistosa sobre la gestora Crestline Capital que gestiona 64 propiedades en EE.UU. (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Jun'00: Barceló, primer accionista de First Choice, Grupo al que vende su agencia de viajes (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 2000: Grubarges adquiere 16 hoteles en USA (<i>Hosteltur, 2004</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'98-99: OPA sobre MIA y fusión por absorción con Inmotel Inversiones. (<i>DBK, 2001</i>) ■ 1998: Sol e Inmotel crean MIA y realizan una OPS (<i>Referencforbusiness, 2011</i>) ■ 1996: escinde propiedad (Inmotel) y gestión hotelera (Sol Meliá) y OPV de Sol Meliá (<i>Referencforbusiness, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'99: JV con CM-Ahora, S.L. y acuerdo con EIP(NH, 2000) ■ Oct'99: NH lanza una OPA por Sotogrande (<i>NH, 2000</i>) ■ Jun'99: compra el 20,7% de la italiana Jolly (<i>DBK, 2002</i>) ■ Feb'09: fracasa la negociación NH - Tryp (<i>Alimarket, 1999</i>) ■ Ene'99: venta del 56% de Arco Bodegas (<i>Alimarket, 1999</i>) ■ Ene'98: fusión NH con Cofir (<i>DBK, 2001</i>) ■ 1997: Cofir alcanza el 100% y A.C. sale de NH (<i>NH, 2000</i>) ■ 1996: G. De Benedetti sale de Cofir (<i>NH, 2000</i>) ■ 1995: Cofir alcanza el 66% de NH (<i>NH, 2000</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1998: se crea Grubarges, JV con BBVA y FCC. BBVA aporta 11 hoteles y Grupo Barceló aporta 2 (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 1998: toma de un 19% en Globalia (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 1996: Barceló Viajes representa a First Choice Holidays en España (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 1995: entra en el segmento urbano con H. Sants (<i>Hosteltur, 2004</i>)

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

Principales transacciones corporativas de las principales 25 empresas del sector:

AÑO	RIU	IBEROSTAR	AC (MARRIOTT H&R)
2012-2007	<ul style="list-style-type: none"> Dic'11: La familia Riu Güell aumentar en más de un 1% su participación en TUI, con lo que rebasa el 6% del capital de la alemana (<i>Alimarket, 2011</i>) Dic'11: El grupo RIU Hotels & Resorts, incorporará al menos tres establecimientos a lo largo del año 2012 (Marruecos, México y Costa Rica) (<i>Alimarket, 2011</i>) Oct'11: RIU Hotels & Resorts incorporará en junio de 2013 su tercer hotel urbano, "RIU Plaza Berlín", y el primero que se sitúa en Europa (<i>Alimarket, 2011</i>) 2010: apertura de su primer hotel urbano, Panamá Plaza. (<i>Hinjosa, A., 2011</i>) Sep'07: salida a bolsa de TUI Travel PLC (<i>Ramón, A., 2010</i>) Jun'07: fusión entre TUI AG y la compañía británica First Choice Travel PLC (<i>Ramón, A., 2010</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Ene'12: apertura de 9 hoteles en 2011 (3 en España). Iberostate, la división inmobiliaria, destinó en 2011 €41 millones en los proyectos residenciales de Rep. Dominicana, México y Brasil (<i>Blanco, Y., 2012</i>). Nov'11: Thomas Cook vende a Iberostar sus hoteles en España (<i>Casado, R., 2011</i>) y sale del capital de Hispano Alemana de Management Hotelero (<i>Alimarket, 2012</i>) Jun'11: compra a Hilton un complejo en Cancún (<i>Hosteltur, 2011</i>) 2008: lanzamiento a nivel internacional de Iberostate, dedicada a desarrollar complejos residenciales (villas y condos) dentro de sus resorts hoteleros (<i>Grupo Iberostar, 2008</i>) Jun'08: Iberostar y Quercus salen del capital de Clickair aprovechando la fusión con Vueling (<i>Hosteltur, 2008</i>) Jun'07: toma el 5% de ACS, (<i>Grupo Iberostar, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Ene'12: estrategia centrada en hoteles de 4 y 5 estrellas, centro de ciudad, con precio superior a € 75/noche. (<i>Blanco, Y., 2012</i>) Sep'10-Abr'11: venta a Marriott del 50% de la marca AC hoteles y puesta en marcha de una "JV" al 50%, que lanzará la nueva enseña "AC by Marriott". Además compra a AC el Hotel Diplomatic (Barcelona). Los hoteles más lujosos de AC se integrarán en "Autograph" (<i>Alimarket, 2010-2011</i>) Feb'11: Caja Navarra sale de AC Hoteles (<i>DBK, 2011</i>) Mar'10: Caja Navarra toma un 5% del capital de AC Hoteles canjeando de su participación en AC Italia (<i>Alimarket, 2010</i>) Mar'09: nuevo Marriott Edition en Barcelona (<i>Alimarket, 2009</i>) 2009: ampliación de capital por €50m (<i>Expansión, 2010</i>) Mar'08: Sa Nostra toma un 5% de AC (<i>Alimarket, 2010</i>) 2008: la inversión total en AC Hoteles superó los €880m, €86m anuales entre 2000-2008 (<i>Expansión, 2010</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> 2006: compra un paquete de acciones del grupo turístico TUI en 2006, convirtiéndose en su primer accionista (<i>DBK, 2007</i>) Oct'05: los socios españoles de TUI acuden a su ampliación de capital (<i>Alimarket, 2005</i>) Mar'05: La familia Riu anunció la reorganización de su participación indirecta en TUI, reduciendo su participación al 5,1% (<i>Ramón, A., 2010</i>) Dic'04: WestLB vende su participación en TUI AG del 31,4%. Dos empresas hoteleras españolas, RIU Hoteles (10%) y Fiesta Hoteles (2,4%) del Grupo Matutes, y la Caja de Ahorros del Mediterráneo (4,9%) adquieren un 17,3% del principal tour operador europeo. El restante 14% se vendió entre inversionistas institucionales (<i>DBK, 2005</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Jul'06: venta a los fondos Carlyle y Vista por €800 millones los negocios de su división turística dedicada al negocio emisor, Orizonia (<i>Alimarket, 2006</i>). Jul'06: toma un 20% en la aerolínea Clickair (<i>Mars, A., 2006</i>) Mayo'06: el consorcio turístico alemán Thomas Cook vende su participación del 41,5% en la sociedad española Inversora de Hoteles Vacacionales (INHOVA) a Caja Madrid y a la cadena hotelera Iberostar (<i>Ramón, A., 2010</i>) Mar'06: toma el 100% de Quo Viajes (<i>Alimarket, 2006</i>) Sep'05: puesta en marcha su primer establecimiento urbano, Iberostar City Campo de Gibraltar (<i>Alimarket, 2005</i>) Jul'05: compra el 30% de Quo Viajes (<i>Alimarket, 2005</i>) 2004: alcanza el 100% de Viva Tours (<i>Hosteltur, 2004</i>) 2003: Iberojet compra Touravia (<i>Hosteltur, 2004</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Jul'06: Sa Nostra se hace con un 30% de AC Italia por €25m (<i>Alimarket, 2010</i>) Jun'06: Banco Santander abandona el capital AC Hoteles, con la venta del 14,13% por €45m (<i>DBK, 2007</i>) Dic'05: Si abandona el capital AC Hoteles, con la venta del 14,13% a la familia Cosmen (<i>Cinco Días, 2005</i>) Sep'05: recompra a H10 la participación en la empresa conjunta para el mercado italiano por €28,7 millones (<i>DBK, 2006</i>) 2003: Alianza entre AC Hoteles y H10 para el mercado italiano. Cede a H10 el 50% de su participación en la filial italiana (<i>DBK, 2004</i>)
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> 2001: incursión en el mercado Jamaicano (<i>Hosteltur, 2004</i>) 2000: Preussag propietaria de TUI adquiere Thomson y se crea el principal Tour operador de Europa (<i>Hosteltur, 2004</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> 2001: creación de Iberojet Cruceros (<i>Grupo Iberostar, 2008</i>) Mayo'00: absorbe Bouganville Playa Hoteles (<i>DBK, 2001</i>) y paga €180m por Sungarden en Canarias (<i>Alimarket, 2000</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Sep'00: Si inyecta a la cadena €15m adicionales y eleva su participación al 14,1%. Banco Santander también entra en el capital con la misma participación (<i>Cinco Días, 2005</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> 1999: toma en gestión los hoteles de la cadena Iberotel (propiedad de TUI) en Bulgaria, Chipre, Marruecos y Túnez (<i>Fuster, B. y otros, 2009</i>) 1998: TUI se hace con el 50% de la cadena Grupotel (<i>Ramón, A., 2010</i>) 1998: compra 20 hoteles a Iberotel (<i>Hosteltur, 2004</i>) 1996: adquiere la cadena Belhaven (9 hoteles), filial hotelera en España de la compañía británica Ascott (<i>Hinjosa, A., 2011</i>) 1993: internacionalización del Grupo, la familia RIU crea junto a TUI la sociedad RIUSA II SA para explotar los hoteles marca RIU. En su constitución TUI aporta al patrimonio de RIUSA II SA varios hoteles de Iberotel en España (<i>Hinjosa, A., 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> 1998: nace Iberworld, compañía aérea especializada en vuelos charter (<i>Grupo Iberostar, 2008</i>) 1998: accionista co-fundador de Viva Tours (<i>Hosteltur, 2004</i>) 1997: se constituye Hispano Alemana de Management Hotelero, S.A., unificando la gestión de hoteles propiedad de Grupo Iberostar con hoteles del grupo alemán Thomas Cook (antes Neckerman) y aprovechando las sinergias distribución del tour operador alemán con el "know-how" de la cadena hotelera. Iberostar Hoteles y Apartamentos, S.L. tiene el 60% y Thomas Cook el 40% (<i>Fuster, B. y otros, 2009</i>) 1996: Iberojet se internacionaliza (<i>Grupo Iberostar, 2008</i>) 1995: compra de Viajes Ecuador en América (<i>Hosteltur, 2004</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Nov'99: Marriott entra en España con la apertura del "Son Antem" (<i>Alimarket, 1999</i>) 1999: Si entra en el accionariado de AC Hotels con una participación del 11%, y una inversión de €13,5m (<i>Cinco Días, 2005</i>) Nov'07-1998: Antonio Catalán vende su participación en NH y funda AC Hoteles. AC hoteles compra el Hotel Diplomatic (<i>Alacostore, 2011</i>)

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

Principales transacciones corporativas de las principales 25 empresas del sector:

AÑO	ACCOR HOTELS	BEST HOTELS	HUSA
2012-2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ene'12: cambio de rumbo en su estrategia, impulsando parte de su desarrollo mediante la franquicia y la gestión. Agrupación de sus enseñas económicas en una sola, 'Ibis' (<i>Alimarket, 2012</i>) ■ Ene'11: venta de su participación en Groupe Lucien Barrière SAS por €268m (<i>Acor, 2011</i>) ■ 2010- 2011: Incorpora 9 hoteles en España (<i>DBK, 2011</i>) ■ Jul'10: venta de Compagnie des Wagons-Lits Onboard Rail Catering a Newrest (<i>Acor, 2011</i>) ■ May'10: separación de las divisiones de servicios, Edenred, y de hoteles, Accor Hotel (<i>Alacrastore, 2011</i>) ■ Feb'10: Ibis suma 900 hoteles (<i>Acor, 2011</i>) ■ Dic'09: Etap suma 400 hoteles en Europa (<i>Acor, 2011</i>) ■ Sept 07: venta de Red Roof (341 hoteles – 36.683 hab.) por \$1.313m (<i>Acor, 2011</i>) ■ Feb'07: venta de Go Voyages €281m (<i>Acor, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ene'12: Best se queda con un hotel de Hotasa, una vez ratificada la compra de ésta por parte de Posibilitum Business (<i>Alimarket 2012</i>) ■ Ene'11: deja la gestión del hotel almeriense 'Reina' ■ Ene'10: pone en marcha el '4 Barcelona' (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Feb'09: Best abrirá a final de año el 'Nou Barcelona', tras comprar el proyecto a Kanda (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Mayo'08: Best vende el hotel 'Carabela' (<i>Alimarket, 2008</i>) ■ Feb'08: adquiere el hotel "Apsis Aranea" de Barcelona (<i>Alimarket, 2008</i>) ■ 2007: invierte €200m para adquirir o levantar nuevos complejos. Best cuenta con 27 hoteles y 8.562 habitaciones de sol y playa en España. Destaca la compra de cinco hoteles al Grupo Princess y de una parcela a Grupo RIU (<i>Alimarket, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2010-2011: Venta del hotel Palace, refinanciación y apertura de hoteles en Barcelona junto con J. Boutros (<i>Alimarket, 2011 y Hosteltur, 2011</i>) ■ 2009: NH y HUSA crean Coperama, una plataforma conjunta para unificar sus centrales de compras (<i>Blanco, Y., 2011</i>) ■ 2009: firma un acuerdo con Hospitality Management Holding, para introducirse en el mercado oriental (<i>DBK, 2009</i>) ■ 2008: reduce alcance del acuerdo con Fadesa (<i>DBK, 2009</i>) ■ 2007: entrada en el segmento de bajo coste con la marca "hotelandgo". El acuerdo firmado con Coperfil Group permitirá implantarse con 5 hoteles en la periferia de Madrid, Valencia o Lérida, en 2008-2009 (<i>Grupo HUSA, 2007</i>) ■ 2007: alianza con Coral International (Dubai) para ser representantes mutuos en sus mercados (<i>DBK, 2007</i>).
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jun'06: venta del 22,9% de Club Med (<i>Acor, 2011</i>) ■ May'05: venta la participación en Globalia (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ 2005: Accor centra su actividad en las divisiones de servicios y hoteles (<i>Acor, 2011</i>) ■ 2005: Accor abre Novotel Sanchinarro en España y suma 4.000 hoteles en el mundo (<i>Acor, 2011</i>) ■ Oct'04: compra del 28,9% de Club Med (<i>DBK, 2005</i>) ■ 2004: se crea el grupo Lucien Barrière SAS., participado en un 34% por Accor (<i>Acor, 2011</i>) ■ 2004: alcanza el 100% en Go Voyages (<i>Acor, 2011</i>) ■ 2004: venta del Novotel Sevilla al fondo alemán Grundbesitz Global por €18 m y un contrato de alquiler (<i>DBK, 2004</i>) ■ Abr'03: Accor y Carlson entran en Globalia (<i>Hosteltur, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'06: proyecta la adquisición de un 5% del capital de la sociedad Urbas. (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Abr'06: puesta en marcha de la marca "BB Hotels" para agrupar a sus hoteles urbanos (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Abr'06: toma en arrendamiento el Aparthotel Reina (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Oct'05: Best invertirá c.12 m en la ampliación de "Pueblo Indalo" (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Abr'04: asume la explotación del "Front Maritim" y redefine proyectos (<i>Alimarket, 2005</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2005: acuerdo con Fadesa para explotar cinco hoteles que construirá en La Coruña, Barcelona, Lugo y Valladolid (<i>DBK, 2005</i>).
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2002: compra el 30% de Dorint AG, 87 hoteles y 15.257 hab. (<i>Acor, 2011</i>) ■ 2002: compra de Davidson Trahairre, firma líder de RR.HH. en Australia (<i>Acor, 2011</i>) ■ 2002: alcanza el al 60% en Go Voyages (<i>Acor, 2011</i>) ■ 2002: Colony toma el 50% de Accor Casinos ■ 2001: compra de Employee Advisory Resource Ltd. in the UK ■ 2000: compra del 38,5% de Go Voyages (<i>Acor, 2011</i>) ■ 2000: venta del 80% de Courtepaille (<i>Acor, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oct'01: inversión de €48m en tres nuevos establecimientos en Andalucía (<i>Hosteltur, 2001</i>) ■ Sep'01: inversión de €15m en un nuevo hotel de 4 estrellas en Almuñécar, Granada (<i>Hosteltur, 2001</i>) 	
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1999: compra de Red Roof Inn (<i>Acor, 2011</i>) ■ 1999: venta del 50% de Europar (<i>Acor, 2011</i>) ■ 1997: fusión de Carlson y Wagonlit Travel (<i>Acor, 2011</i>) ■ 1997: compra de SPIC, renombrado como Accor Casinos (<i>Acor, 2011</i>) ■ 1995: venta de Eurest a Compass y venta del 80% del negocio de concesiones de restaurantes (<i>Acor, 2011</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 1998: pierde la gestión de 10 hoteles en favor de la nueva cadena Zenit (<i>Alimarket, 1999</i>) ■ 1996: se crea HUSA Service, iniciativa para que hoteles independientes se asocien a la cadena (<i>Grupo HUSA, 2007</i>) ■ 1994: inicia un plan de venta de activos para sanear su balance (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ 1993: se crea HUSA Restauración (<i>Grupo HUSA, 2007</i>)

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

Principales transacciones corporativas de las principales 25 empresas del sector:

AÑO	H10 HOTELS	FIESTA HOTEL GROUP	PLAYA SENATOR
2011-2007	<ul style="list-style-type: none"> Jul'11: compra un hotel en Barcelona (a Reyat Urbis) y otro hotel en Mallorca (<i>Hosteltur, 2011</i>) Ene'11: recompra a Hotasa dos establecimientos en la isla de La Palma, el 'Taburiente Playa' y el 'Costa Salinas', un año y diez meses después de la venta de los mismos (<i>Alimarket, 2011</i>) 2010- 2011: Inicia su actividad en Alemania(<i>DBK, 2011</i>) Nov'08: inaugura su primer hotel urbano en el extranjero, en Roma - Italia (<i>Hosteltur, 2008</i>) Ene'08: lanzamiento de la marca "Ocean by H10" para sus hoteles en el Caribe (<i>Hosteltur, 2008</i>) Oct'07: H10 (65%) y Transat (35%) crean una empresa conjunta que tendrá cinco hoteles en el Caribe (<i>Hosteltur, 2007</i>) Oct'07: se deshace la alianza con el socio local en República Dominicana, Hodelpa (<i>Alimarket, 2007</i>) 2007: entrada en el negocio inmobiliario con H10 DOMUS, una división totalmente separada del negocio hotelero, pero que, lógicamente, sí disfruta de ciertas sinergias, sobre todo a nivel corporativo, con capacidad de realizar posibles desarrollos futuros mixtos hotelero-residencial (<i>Alimarket, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> 2010-2011: Plan de expansión 2008-2012, inversión de €420 millones. Plan de expansión internacional en las principales capitales europeas como Londres, París o Berlín (<i>DBK, 2011</i>). Oct'10: abre su primer complejo en Brasil (<i>Alimarket, 2010</i>) Oct'10: lanza una línea de hoteles tematizados en torno a la música electrónica con la enseña 'Ushuaia' (<i>Alimarket, 2010</i>) Abr'10: anuncia una inversión de €140m en la ampliación de su complejo en Jamaica (<i>Alimarket, 2010</i>) 2009: pone a la venta siete hoteles de 3 estrellas en Baleares y Canarias, por los que espera obtener €120m para financiar su plan de expansión (<i>DBK, 2009</i>) Jul'08: abre su primer complejo en Jamaica (<i>Hosteltur, 2008</i>) Sep'07: salida a bolsa de TUI Travel PLC (<i>Ramón, A., 2010</i>) Jun'07: fusión entre TUI AG y la compañía británica First Choice Travel PLC (<i>Ramón, A., 2010</i>) 2007: El Corte Inglés, compra el 50% de la cadena de hoteles urbanos de 4 estrellas, Ayre (<i>DBK, 2008</i>) 2007: nueva estrategia a 5 años, con una inversión de €420m, para doblar el nº de habitaciones, estandarizar su producto y buscar de nuevos destinos (<i>Hosteltur, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Ago'11: El 'Senator Marbella' abre sus puertas, once años después del inicio del proyecto (<i>Alimarket, 2011</i>) Nov'10: apertura del hotel Parque Central de Valencia (<i>Hosteltur, 2010</i>) 2009: la cadena paraliza todos sus proyectos (Riviera Maya- México, Almuñecar- Granada, Costa Teguisse- Lanzarote, Marbella). La cadena posee además terrenos para acometer nuevos proyectos en Cartaya e Isla Canela en Huelva, en Marbella y en Salvador de Bahía-Brasil (<i>Alimarket, 2009</i>) 2009: ampliación de capital por €20m. Unicaja aumenta un 5% su participación en Playa Senator en detrimento de la familia Rosell, que se mantiene como accionista mayoritario (<i>Alimarket, 2009</i>) Nov'08: LTI comercializará con su marca hoteles de playa Senator e IFA en el extranjero (<i>Alimarket, 2008</i>) Jun'08: inaugura un nuevo hotel en Huelva (<i>Hosteltur, 2008</i>) Feb'08: inaugura un nuevo hotel en Granada (<i>Hosteltur, 2008</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> 2006: disuelve la alianza con Grupotel (<i>Alimarket, 2008</i>) Mar'06: Iberostar sube al 100% en Quo (<i>Alimarket, 2006</i>) Sep'05: AC Hoteles recompra a H10 la participación en AC10 Hotels, por €28,7 millones (<i>DBK, 2006</i>) Jul'05: Iberostar se hace con el 30% de las acciones de la agencia minorista madrileña Quo (<i>Alimarket, 2005</i>) Nov'03: alianza de AC Hoteles y H10 en el mercado italiano, H10 toma el 50% en la filial italiana, AC10 Hotels (<i>DBK, 2004</i>) Ago'03: Quo, red de agencia de viajes creada por las cadenas H10 y Catalonia, invertirá 4,5 millones para alcanzar 150 oficinas abiertas en 2005 (<i>Hosteltur, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Oct'06: presenta nueva marca de hoteles urbanos, Ayre Hoteles (<i>Hosteltur, 2006</i>) Dic'04: WestLB vende su participación en TUI AG del 31.4%. Dos empresas hoteleras españolas, RIU Hoteles (10%) y Fiesta Hoteles (2.4%) del Grupo Matutes, y la CAM (4.9%) adquieren un 17.3% del principal tour operador europeo. El restante 14% se vendió a inversionistas institucionales (<i>DBK, 2005</i>) 2004: cambia el nombre de la cadena y pasa a denominarse Fiesta Hotel Group, realizando una segmentación de sus establecimientos y lanzando nuevas marcas para cada uno de ellos (<i>Fiesta Hotel Group, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> May'06: apertura del hotel Spa Senator Cádiz (<i>Hosteltur, 2006</i>) Sep'05: apertura del Zimbali Playa en Almería (<i>Hosteltur, 2005</i>) Jun'05: anuncia que iniciará en México su expansión internacional (<i>Alimarket, 2005</i>) Jun'04: inauguración del Playacálida y del Playacartaya (<i>Alimarket, 2004</i>) Sep'03: abre su segundo hotel en la Gran Vía de Madrid (<i>Hosteltur, 2003</i>) May'03: anuncia la apertura de su primer hotel urbano en Valencia en 2004 (<i>Hosteltur, 2003</i>)
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> Oct'01: alianza entre Grupotel y H10 en hostelería urbana (<i>Hosteltur, 2001</i>) Ene'01: impulsa un programa para su implantación en el segmento de hotelería urbana (<i>Hosteltur, 2001</i>) Ene'01: H10 y Condor & Neckermann sellan una alianza en España (<i>Hosteltur, 2001</i>) 1999: entrada en el hotel "Cana", fruto de la alianza entre H10 y HODELPA para Rep. Dominicana (<i>Alimarket, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Ene'02: entra en el Caribe Mexicano invirtiendo €87m en dos complejos hoteleros. Con la inauguración de estos resorts, nace Palladium Hotels & Resorts. Una nueva marca que engloba los hoteles de la categoría superior de la cadena (<i>Hosteltur, 2002</i> y <i>Fiesta Hotel Group, 2011</i>) 2000: inaugura su primer hotel en Italia, concretamente en Sicilia (<i>Fiesta Hotel Group, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Jun'02: abre su primer hotel en Madrid (<i>Hosteltur, 2002</i>) May'01: venta del hotel Alegría Playa (<i>Aivoy, 2009</i>) 2001: entrada en el segmento urbano, con el Senator Barcelona Ene'00: Grupo Hoteles Playa absorbe Hoteles Playa Canarias, Sociedad Española de Promociones y Explotaciones Industriales, S.L., JRP Sprin, S.L., Hotel Senator, S.L., y Mercantil Hotel Sur Almería, S.L. pasando a depender todos los hoteles del Grupo Hoteles Playa, excepto el Playacapricho, explotado en alquiler y propiedad de Bami, S.A. (<i>DBK, 2003</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> 1999: H10 Hoteles, creada en los ochenta por José Espelt, cambia de nombre, Corporación H10 (<i>Cayón Costa, M., 2007</i>) 1999: alianza con Hodelpa para Rep. Dominicana, crean la cadena Ocean y entran en el resort "Bávaro" (<i>Alimarket, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> 1990-1999, inicia su expansión en el Caribe, con 3 resorts de lujo en playa Bávaro (Rep. Dominicana) y con el primer hotel urbano del Grupo en Santo Domingo (<i>Fiesta Hotel Group, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> 1986-1999: se incorporan los hoteles Playatropical, Playazul, Playacapricho, Vera Playa Club y Alegría Playa (<i>Aivoy, 2009</i>)

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

Principales transacciones corporativas de las principales 25 empresas del sector:

AÑO	GRUPO PLAYA SOL	GRUPOTEL	EUROSTARS (HOTUSA)
2012-2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'11: la gestora española Hiperión Capital Management, entra en el accionariado de Playa Sol. Su actual presidente, Fernando Ferré, se encuentra en proceso judicial por presunto fraude fiscal (<i>Alimarket, 2011</i>) ■ Nov'10: renuncia al 'Costa Verde', cuya explotación vuelve a ser asumida por la propietaria (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Mar'10: compra del Hotel Costa Verde, ubicado en Palma de Mallorca (<i>Hosteltur, 2010</i>) ■ Mar'09: incorporación, en régimen de alquiler, de cuatro hoteles situados en Praga. Se trata de sus primeros establecimientos fuera de las Islas Balears y de su debut en la hotelería urbana (<i>Hosteltur, 2009</i>) ■ Nov'08: incorpora cinco establecimientos a su cartera, a través de contratos de alquiler, que abrirán comercializados bajo la marca del grupo en la temporada 2009 (<i>Hosteltur, 2009</i>) ■ Nov'07: adquiere un 3 estrellas en Playa d'en Bossa, Ibiza (<i>Hosteltur, 2007</i>) ■ Sep'07: adquiere el Hotel Riviera, en Ibiza (<i>Hosteltur, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ene'10: inaugura su segundo hotel en Barcelona (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Sep'09: inaugura el Gran Vía de la Ciudad Condal (<i>Hosteltur, 2008</i>) ■ Ene'08: Habitat vende a Grupotel por €28m un edificio en el 22@ de Barcelona (<i>Hosteltur, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ene'12: en 2011, Hotusa incorpora a su cartera un total de 379 nuevos hoteles asociados en 29 países (<i>Alimarket, 2012</i>) ■ 2009-2010: crea Exe Hoteles, enseña utilizada para designar a hoteles urbanos destinados principalmente a clientes corporativos (<i>DBK, 2010</i>) ■ Ene'09: inaugura el Eurostars Madrid Tower (<i>Hosteltur, 2009</i>) ■ Feb'08: se hace con Elysees West Hotels, cadena de 92 hoteles independientes asociados en Francia (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ Mayo'08: firma de un crédito sindicado para invertir €125m en 3 nuevos hoteles de 5 estrellas en Alemania (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ Sep'07: Eurostars compra dos resorts en el Caribe mexicano y uno Argentina, incorpora así sus primeros hoteles vacacionales de lujo (<i>Hotusa, 2008</i> y <i>Alimarket, 2007</i>) ■ 2007: incorpora su primer hotel en Asia (<i>Alimarket, 2007</i>) ■ 2007: entrada en el mercado estadounidense con la compra de sus dos primeros hoteles en Manhattan, que se integran en la cadena Eurostars Hotels (<i>Hotusa, 2008</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jul'06: compra a Fiesta Hotels & Resorts dos establecimientos ubicados en Ibiza: el Fiesta San Remo y el Fiesta S. Estanyol, ambos de categoría 3 estrellas (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Mayo'03: compra El hotel Club Green Oasis Cala Tarida, de Ibiza (<i>Hosteltur, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oct'06: inversión de €150m en su primer proyecto internacional, dos hoteles en Cancún (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ 2006: H10 disuelve la alianza con Grupotel (<i>Alimarket, 2008</i>) ■ Feb'04: La estrategia de expansión de TUI prevé la apertura de 13 hoteles nuevos, de ellos cinco conjuntamente con RUI y uno con Grupotel en Mallorca (<i>Hosteltur, 2004</i>). ■ Mar'03: abre un nuevo Grupotel en Menorca (<i>Hosteltur, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2006: inicia su desembarco fuera del continente europeo, con la adquisición de un hotel en México D.F. (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 2005: se lanza Eurostars Hotels, marca de establecimientos de explotación directa de la organización, cuenta con 29 hoteles distribuidos en 5 países europeos (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 2004: adquiere el 50% del web de reservas, Hotelius.com, así como la mayoría en Viajes Baixas (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 2003: 4 nuevos hoteles de explotación directa (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 2003: nueva marca "Domus Selecta", creada para cubrir la demanda de turismo con encanto (<i>Hotusa, 2008</i>)
2002-2000		<ul style="list-style-type: none"> ■ Oct'01: Alianza entre Grupotel y H10 en hostelería urbana (<i>Hosteltur, 2001</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feb'02: inaugura el primer establecimiento 5 estrellas G.L. gestionado directamente por la Compañía, el Eurostars Grand Marina Hotel en Barcelona. (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 2001: nace la oficina comercial de Grecia. (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 2000: continúa la expansión de su red europea e integra una nueva delegación en Austria (<i>Hotusa, 2008</i>)
Hasta 1999		<ul style="list-style-type: none"> ■ 1998: TUI se hace con el 50% de la cadena hotelera Grupotel (<i>Ramón, A., 2010</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1997: introduce una nueva marca, A Mares, para todos los establecimientos de playa del Grupo (<i>Hotusa, 2008</i>). ■ 1996: crea la marca Euronatur para establecimientos de montaña. Londres abre su central de reservas (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 1995: el representante hotelero Keytel entra en el accionariado (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 1994: integra 64 establecimientos de Familia Hotels. Además, integra su primer hotel en régimen de gestión en Santiago de Compostela (<i>Hotusa, 2008</i>)

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

Principales transacciones corporativas de las principales 25 empresas del sector:

AÑO	PARADORES	CATALONIA	PRINCESS H&R
2012-2007	<ul style="list-style-type: none"> Feb'12: Paradores nombra a Ángeles Alarcó nueva presidenta y consejera delegada (<i>Alimarket, 2012</i>) Ene'12: El Gobierno, favorable a la entrada de capital privado en Paradores o inicio de una gestión público - privada (<i>Hosteltur,2012</i>) 2010-2011: firma de acuerdos estratégicos con el Gobierno de Omán, el Gobierno de Arabia Saudí y Fundación de Ferrocarriles Españoles (<i>DBK, 2011</i>) Feb'09: el Plan Estratégico 2009-2012, contempla la inversión de €168m y durante el siguiente cuatrienio, 2013-2016, se seguirán reformando nuevos establecimientos alcanzando una inversión total de 230 millones de euros (<i>Hosteltur,2009</i>) Oct'07: inversión €80m en obras de reforma y mejora de sus instalaciones, con lo que se cumplirá la inversión prevista de €246m en el Plan Estratégico 2004-2008 (<i>Hosteltur,2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Abril'11: anuncia nuevo proyecto en Barcelona (<i>Alimarket, 2011</i>) Feb'11: invierte €28m en un hotel en Madrid (<i>Hosteltur, 2011</i>) Jul'09: adquiere un edificio en Barcelona para abrir su hotel número 24 en Barcelona (<i>Hosteltur, 2009</i>) Abr'08: apertura de un nuevo establecimiento en Budapest, Hungría (<i>Hosteltur, 2008</i>) Nov'07: compra el Copacabana Beach Resort, Riviera Maya (<i>Hosteltur, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Ene'10: desde el año 2009, Princess puso en marcha un programa de renovación de activos mediante el que ha invertido €2,5 millones en España para el hotel 'Guayarmina Princess' y \$25 millones para sus hoteles caribeños (<i>Alimarket, 2010</i>) Jul'09: Ibersol ha adquirido dos hoteles a Princess Hotels & Resorts, el Costa del Sol Princessa y el Andalucía Princessa (<i>Hosteltur, 2010</i>) Dic'07: entrada en México, dos hoteles en Riv. Maya. Amplia su presencia en el Caribe, donde ya contaba con cuatro hoteles situados en Rep. Dominicana (<i>Hosteltur, 2010</i>) Mayo'07: venta de cinco hoteles a Best Hotels. (<i>Alimarket, 2008</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> Sep'05: CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos) ultima un informe jurídico para fundamentar al Gobierno la privatización de la explotación, que no de la propiedad "que seguiría en manos del Estado", de la red de Paradores de Turismo (<i>Hosteltur,2005</i>) Jun'05: El Gobierno invertirá 181 millones de euros en la construcción de nuevos Paradores (<i>Hosteltur,2005</i>) Oct'04: Paradores invertirá 246 millones de euros hasta 2008 (<i>Hosteltur,2004</i>) Nov'03: 75 aniversario de Paradores (<i>Hosteltur,2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Nov'06: invierte €48m en un hotel, Rep. Dom. (<i>Hosteltur, 2006</i>) Nov'06: anuncia inversión de €40m en un hotel, en la sede central del Grupo Codorníu (<i>Hosteltur, 2006</i>) Oct'06: invierte €20m en un hotel, Barcelona (<i>Hosteltur, 2006</i>) Sep'06: invierte €18m en un edificio en Madrid (<i>Hosteltur, 2006</i>) Jun'06: invierte €50m en un hotel, Riv. Maya (<i>Hosteltur, 2006</i>) Mar'06: Iberostar toma el 100% en Quo (<i>Alimarket, 2006</i>) Mar'06: : invierte €9m, cuarto hotel en Madrid (<i>Hosteltur, 2005</i>) Jun'05: invierte €9m, tercer hotel en Madrid (<i>Hosteltur, 2005</i>) Abr'05: invierte €30m en un hotel, Hospitalet (<i>Hosteltur, 2005</i>) Dic'04: Herminio Gil y Optursa compran el 100% de Air Madrid. Catalonia vende su 10% (<i>Hosteltur, 2004</i>) Nov'04: invierte €21m para un hotel en Barcelona Jul'04: invierte \$46m en un hotel, Riv. Maya (<i>Alimarket, 2004</i>) Jun'04: nuevo edificio en Palma (<i>Hosteltur, 2004</i>) Ene'04: funda con otros socios Air Madrid/Alada Tours Ago'03: Quo, red de agencia de viajes creada por las cadenas H10 y Catalonia, invertirá 4,5 millones para alcanzar 150 oficinas abiertas en 2005 (<i>Hosteltur, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Nov'04: Sercotelhoteles incorpora a su red el Barcelona Princess (<i>Hosteltur, 2004</i>) Mayo'04: apertura de dos nuevos hoteles en La Palma (<i>Hosteltur, 2004</i>) Feb'03: anuncia entrada en Barcelona en 2004, con el Barcelona Princess (<i>Hosteltur, 2003</i>)
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> Mar'01: Paradores destinará €500m en reformar sus 86 hoteles hasta el año 2004 (<i>Hosteltur,2001</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Jul'02: invierte €9m en un hotel, Barcelona (<i>Hosteltur, 2002</i>) Jun'02: crea la división de hoteles asociados (<i>Hosteltur, 2002</i>) May'02: compra un hotel en Ibiza por €14m (<i>Hosteltur, 2002</i>) Jun'01: inicia expansión internacional con un resort en República Dominicana y un hotel en Bruselas (<i>Hosteltur, 2001</i>) Mar'01: invierte €7m en un hotel, Barcelona (<i>Hosteltur, 2002</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Mar'01: se implanta en el Caribe mediante contratos de gestión (<i>Hosteltur, 2001</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> Ene'91: se constituye "Paradores de Turismo de España, S.A.". En ese momento, la actividad se concretaba en la gestión de 85 paradores y dos hosterías, situadas en Península, Canarias, Ceuta y Melilla (<i>Paradores, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> 1998: crea la central de compras, Hocatsacinco, S.A. que comienza a gestionar las compras del Grupo además de gestionar las compras de terceros (<i>Alimarket, 2009</i>) 	

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

Principales transacciones corporativas de las principales 25 empresas del sector:

AÑO	LOPESÁN H&R	HIPOTELS	HOTELES SILKEN
2012-2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mar'12: Lopesán compra Ucalca Canarias (<i>Alimarket, 2012</i>) ■ Oct'09: invierte €100m en un nuevo hotel, Lopesán Baobab Resort (<i>Hosteltur, 2009</i>) ■ Mayo'08: incorpora un nuevo establecimiento en Alemania (<i>Hosteltur, 2008</i>) ■ Jun'07: las marcas Lopesán e IFA unifican su imagen (<i>Hosteltur, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ May'11: prepara la apertura un nuevo hotel en Conil (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ 2009: paraliza los proyectos propios de nueva planta para los que cuenta con terrenos en Playa Blanca (Lanzarote) y en Fuerteventura. Además tenía previsto construir un resort con tres hoteles en Riviera Maya (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Dic'07: adquiere en Mallorca el Cala Millor Park (<i>Hosteltur, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jun'11: Silken dará prioridad a la gestión cuando retome su expansión (<i>Alimarket, 2011</i>) ■ Oct'10: Sol Meliá compra a BBVA un hotel en Londres, inicialmente desarrollado por Urvasco - Silken (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ 2009: paraliza temporalmente los proyectos en curso de Las Palmas, Sevilla, Berlín y Madrid, etc. (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Mayo'08: abre su primer hotel en Burgos (<i>Hosteltur, 2008</i>) ■ Ene-08: Losan Hotels World compra por €155m el que será el futuro Hotel Silken Londres (<i>Hosteltur, 2008</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'06: Lopesán e IFA unifican su gestión comercial (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Nov'06: Lopesán compra a Thomas Cook el 40% de Creativ Hotel Buenaventura, SA, empresa que controla la mayoría accionarial de IFA Hotels & Touristik de IFA (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ May'06: IFA Hoteles invertirá más de €27m en un complejo en Punta Cana (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Feb'06: Lopesán y Satocan, seleccionadas por Marruecos para desarrollar una urbanización en Taghazout (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Ene'05: Lopesán y Satocan crean el Tour operador Holiday Jack, para llevar turistas alemanes a Canarias y a otros destinos donde tiene hoteles (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Dic'04: IFA inicia su expansión hacia América con la compra del complejo hotelero Villa Bávaro (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Dic'04: Lopesán pone en funcionamiento su segundo hotel de construcción propia: el Hotel Lopesán Villa del Conde (<i>Lopesán Hotels and Resorts, 2011</i>) ■ 2003: El Grupo Lopesán compra el Hotel Garonda Jandía, en Fuerteventura, que pasa a denominarse Hotel Altamarena (<i>Lopesán Hotels and Resorts, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jun'06: ruptura del pacto de compra de dos antiguos hoteles de Acorn entre Globales e Hipotels (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Feb'06: compra el resort de apartahoteles Sunwing a My Travel, actualmente Thomas Cook (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Mar'05: La Junta de Andalucía acuerda con Hipotels y TUI la construcción de un complejo hotelero en Caños de Meca (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Ene'03: adquiere el Hotel Flamenco, en la comarca gaditana de Conil (<i>Hosteltur, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'06: El Grupo Hotelero Urvasco, principal accionista de Silken, ha firmado un crédito sindicado por €137m para reestructurar la deuda de nueve de sus hoteles y remodelar los que tienen más de diez años (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Jul-Sep'06: incorpora un nuevo proyecto en Berlín, seis en España y uno en Londres (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Ene'06: abre su primer hotel en Gijón (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Jul'05: inaugura el Hotel Puerta Málaga (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Jul'05: inaugura el Hotel Puerta América (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Mayo'05: inicia expansión intl. en Bruselas (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Mayo'05: próxima apertura en Toledo (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Mar'05: abre el cuarto hotel en Barcelona (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Ene'05: abre un hotel Oviedo (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Dic'04: abre un nuevo hotel en Barcelona (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Jun'04: nuevo proyecto en Castilla y León (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Abr'04: abre un nuevo hotel en Barcelona (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Mar'04: abre su primer hotel en Valencia (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Ene'04: abre dos hoteles en Alicante y Coruña (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Nov'03: abre un nuevo hotel en Madrid (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Mar'03: gestionará un nuevo hotel en Gijón (<i>Hosteltur, 2003</i>) ■ Mar'03: se instala en Santander (<i>Hosteltur, 2003</i>)
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2000: Condor Neckenmann (C&N, actualmente Thomas Cook) compró por unos €54m el 40% de Creativ Hotel Buenaventura, SA, sociedad que tiene la mayoría del grupo alemán IFA Hotels & Touristik. (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ 2000: Lopesán abre su primer hotel de construcción propia: el Hotel Lopesán Costa Meloneras (<i>Lopesán Hotels and Resorts, 2011</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'02: incorpora el Hotel 7 Coronas, Murcia (<i>Hosteltur, 2002</i>) ■ Oct'02: inaugura el hotel Puerta Madrid (<i>Hosteltur, 2002</i>) ■ Jun'02: abre un nuevo hotel en Sevilla (<i>Hosteltur, 2002</i>) ■ Jun'02: abre un nuevo hotel en Bilbao (<i>Hosteltur, 2002</i>) ■ Mar'02: abre hotel en Sta. Cruz de Tenerife (<i>Hosteltur, 2002</i>) ■ Ene'02: abre dos hoteles, Valencia y Barcelona (<i>Hosteltur, 2002</i>) ■ Oct'01: toma un 3% de la sociedad gestora del parque temático Dinópolis, de Teruel (<i>Hosteltur, 2001</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1999: adquiere 51% del grupo alemán IFA Hotels & Touristik. (<i>Lopesán Hotels and Resorts, 2011</i>) ■ 1996: compra a la empresa Creativ el Hotel Buenaventura y el Hotel Catarina (<i>Lopesán Hotels and Resorts, 2011</i>) ■ 1995: Se crea Lopesán H & R (<i>Lopesán Hotels and Resorts, 2011</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Ene'01: abre dos hoteles, Ciudad Real y Avilés (<i>Hosteltur, 2001</i>) ■ 1999: abre el hotel Silken Puerta de Castilla (<i>Hosteltur, 2002</i>) ■ 1995: Hoteles Silken nació en 1995 como resultado de la escisión de la cadena Hesperia en dos grupos empresariales, comenzando su actividad con cuatro hoteles. (<i>Hosteltur, 2001</i>)

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

Principales transacciones corporativas de las principales 25 empresas del sector:

AÑO	HI! HOTELS (MYTRAVEL)	HOTASA HOTELES	HOTELES GLOBALES (OPTURSA)
2011-2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'09: Hoteles Globales, volverá a explotar en 2010, tres de sus hoteles, el Cortijo Blanco y los Tamaino I y II, que hasta ahora gestionaba en régimen de alquiler Hi! Hotels Internacional (<i>Hosteltur, 2009</i>). ■ Jun'07: MyTravel crea la marca Hi! Hotels para comercializar los establecimientos alquilados a Globales. Los 26 hoteles que My Travel tiene alquilados al Grupo Optursa-Hoteles Globales se van a comercializar bajo la nueva firma Hi Hotels Internacional (<i>Hosteltur, 2007</i>). ■ 2007: Con la creación de la marca Hi! Hotels, MyTravel decide incorporar su primer establecimiento internacional situado en Disneyland París (<i>Alimarket, 2009</i>). ■ 2007: Fusión de Thomas Cook y MyTravel creando Thomas Cook Group, Plc. (<i>Hosteltur, 2007</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2011: Ángel de Cabo, (Posibilitum Business) compra las 75 sociedades de la fallida Nueva Rumasa, incluida Hotasa, que contaba con 15 establecimientos en España (<i>Alimarket, 2012</i>). ■ Mar'11: Nueva Rumasa pone en venta Hotasa (<i>Hosteltur, 2011</i>). ■ Feb'11: Hotasa en proceso concursal (<i>Bernardo, R., 2011</i>). ■ Ene'11: H10 Hotels recompra a Hotasa dos hoteles, un año y diez meses después de la venta de los mismos (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ Jul'09: incorpora 3 hoteles, 2 en Rep. Dominicana y 1 en Tenerife (<i>Hosteltur, 2009</i>). ■ Mayo'09: compra de dos hoteles Mallorca (<i>Hosteltur, 2009</i>). ■ Mar'09: compra a Grupo H-10 dos hoteles en la isla canaria de La Palma, (<i>Hosteltur, 2009</i>). ■ Feb'08: negocia comprar el 'Villa del Duque' (<i>Alimarket, 2008</i>). ■ Abr'07: invierte €40m en mejorar sus hoteles (<i>Hosteltur, 2007</i>). ■ Ene'07: adquiere dos hoteles en Baleares (<i>Hosteltur, 2007</i>). ■ 2007: vende el hotel Crown Plaza de Santiago de Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jun'11: La cadena Hoteles Globales, gestionada por la compañía Optursa Management, ha elevado un peldaño la categoría de ocho de sus complejos (<i>Alimarket, 2011</i>). ■ Mayo'10: compra de un hotel en Madrid (<i>Alimarket, 2010</i>). ■ Mayo'09: volverá a explotar en 2010 tres de sus hoteles, hasta ahora gestionados en alquiler por Hi! Hotels (<i>Hosteltur, 2009</i>). ■ Abr'08: el grupo Optursa-Hoteles Globales lanza la agencia de viajes on-line Solytravel.com destinada al mercado español. El objetivo de la compañía es diversificar la oferta de su negocio vacacional y de ocio al tiempo que desarrolla nuevas tecnologías y plataformas de comercialización (<i>Hosteltur, 2008</i>). ■ Feb'08: incorpora un nuevo hotel en Menorca (<i>Hosteltur, 2008</i>). ■ Oct'07: venta del "Playa Real" a Zear (<i>Alimarket, 2007</i>). ■ Jun'07: Los 26 hoteles que My Travel tiene alquilados al Grupo Optursa-Hoteles Globales se van a comercializar bajo la nueva firma Hi Hotels Internacional (<i>Hosteltur, 2007</i>).
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'06: My Travel decide gestionar directamente los establecimientos, que tiene arrendados desde el año 1999. Hasta entonces los establecimientos han estado administrados por terceros (<i>Hosteltur, 2006</i>). ■ Oct'05: Santana Cazorla adquiere a Thomas Cook el 75% de la cadena hotelera vacacional Aldiana (<i>Alimarket, 2005</i>). ■ Jul'05: Sol Meliá adquiere del 50% restante de la sociedad Tenerife Sol, propietaria de tres hoteles en Canarias, al grupo británico My Travel (<i>Alimarket, 2005</i>). ■ Jun'05: El Grupo Marsans recupera el 100% de Hotetur (cadena formada por 28 hoteles), al recomprar la participación del 50% que My Travel tenía en Hotetur desde el año 2000 (<i>Hosteltur, 2005</i>). ■ Mar'05: la gestión de los hoteles pasa nuevamente a manos de la corporación Optursa-Hoteles Globales (<i>Hosteltur, 2005</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abr'06: compra a InterContinental el Crowne Plaza de Santiago de Chile (<i>Hosteltur, 2006</i>). ■ Dic'05: vende otros dos establecimientos a la cadena TRH Hoteles, concretamente el malagueño hotel "Mijas" y el apartamento menorquín "Tirant Playa" (<i>Alimarket, 2005</i>). ■ Nov'05: compra dos nuevos hoteles en Mallorca (<i>Hosteltur, 2005</i>). ■ Mayo'05: El complejo de Tirant Playa, Menorca, se incorpora a Hotasa (<i>Hosteltur, 2003</i>). ■ Abr'04: duplica la capacidad del "Mijas" y deja de explotar el "Torremar" (<i>Alimarket, 2004</i>). ■ Dic'03: compra el Hotel Cervantes de Torremolinos (<i>Hosteltur, 2003</i>). ■ Mar'03: adquiere tres hoteles en Tenerife (<i>Hosteltur, 2003</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'06: Air Madrid suspende pagos (<i>Hosteltur, 2006</i>). ■ Nov'06: My Travel decide gestionar directamente los establecimientos, que tiene arrendados desde el año 1999 a Grupo Optursa (<i>Hosteltur, 2006</i>). ■ May'06: compra de todos los hoteles de Acorn International en Baleares por más de €130m. (<i>Hosteltur, 2006</i>). ■ Jun'06: compra de un hotel en Buenos Aires (<i>Alimarket, 2006</i>). ■ Feb'06: compra su primer hotel en América, Nicaragua. ■ Feb-Mar'05: la gestión de Airturs Resort Mallorca pasa a manos de Optursa, propiedad de José Luis Carrillo, tras la rescisión del contrato con Hotetur. Optursa, es dueño también de Air Madrid y de una participación en My Travel. ■ Dic'04: Herminio Gil y Optursa toman el 100% de Air Madrid. ■ Ene'04: nace el grupo turístico formado por la aerolínea Air Madrid y el turoperador Alada Tours para el negocio de viajes de bajo coste y larga distancia, sobre todo al Caribe. Accionariado: Grupo Eroski 10%, Zona de Viaje (accionistas del grupo Quo Viajes) 10%, Catalonia 10%, Hotusa 20%, Celuisma 20%, FG Hoteles 7,5%, Promociones Encinar 7,5%, Herminio Gil 12,5% y grupo Edefa 2,5%. (<i>Hosteltur, 2004</i>).
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mar'02: My Travel encarga la gestión de sus hoteles a Hotetur. ■ 2000-2002: My Travel encarga la gestión de sus hoteles a Grupo Optursa-Hoteles Globales (<i>Hosteltur, 2007</i>). ■ Sep'00: My Travel toma el 50% de Hotetur (<i>Hosteltur, 2005</i>). 		
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1999: nace Airturs Resort Mallorca (Grupo My Travel), con 26 hoteles propiedad del Grupo Optursa (Hoteles Globales) explotados en régimen de arrendamiento, por 15 años, y una opción de compra gratuita (<i>Alimarket, 2009</i>). 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 1999: Nace Airturs Resort Mallorca (Grupo My Travel), con 26 hoteles propiedad del Grupo Optursa (Hoteles Globales) explotados en régimen de arrendamiento, 15 años, y una opción de compra gratuita (<i>Alimarket, 2009</i>).

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

Principales transacciones corporativas de las principales otras empresas del sector:

AÑO	HOTETUR	GLOBALIA-OASIS	OTROS GRUPOS
2011-2007	<ul style="list-style-type: none"> Mar'11: Hotetur entra concurso de acreedores (<i>Hosteltur, 2011</i>) Dic'10: AlAndalus Management Hotels, prescinde de la marca Hotetur Club para la futura operativa de la cadena. Los 9 hoteles de más alta gama se comercializan bajo la enseña 'Blue Bay', y los 9 restantes bajo la marca 'BelleVue' (<i>Alimarket, 2010</i>) Ago'10: Posibilitum cede la gestión de los negocios hoteleros a AlAndalus Management (<i>Hosteltur, 2010</i>) Jun'10: venta de Marsans a Posibilitum (<i>Hosteltur, 2010</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Feb'11: acuerdo y fin del litigio entre Globalia y Oasis. Be Live se queda gratis 3 hoteles en Cancún hasta 2012 (<i>Hosteltur, 2011</i>) Ene'11: reaparece la marca Oasis (2 hoteles en Huelva), tras finalizar del contrato de alquiler con Globalia (<i>Hosteltur, 2011</i>) Jul'10: Globalia cambia de marca "Be Live" para 41 hoteles y más de 14.000 hab. en España y Caribe (<i>Hosteltur, 2010</i>) 2009: desacuerdo entre Globalia y Pedro Pueyo, por los daños de la gripe A en los hoteles de Cancún (<i>Hosteltur, 2010</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> 2011: Servi-Group se consolida como líder en la C. Valenciana Oct'10: TRH presenta propuesta de convenio (<i>Alimarket, 2010</i>) Jun'09: Partner desaparece como cadena (<i>Alimarket, 2009</i>) Feb'09: propietarios del "Hilton Valencia" e "Ibiza Gran Hotel" solicitan concurso (<i>Alimarket, 2009</i>) 2009: W y Mandarin abren en Barcelona (<i>Alimarket, 2009</i>) Oct'08: concurso voluntario de TRH (<i>Alimarket, 2009</i>) Mar'07: Vincci sale de Sol Meliá (<i>Alimarket, 2007</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> Sep'06: Marsans anuncia que invertirá lo cobrado en la venta de Pullmantur en duplicar la planta de Hotetur (<i>Hosteltur, 2006</i>) Jul'05: Marsans recompra el 50% de Hotetur, en manos de My Travel, por €29m (<i>Alimarket, 2005</i>) Feb-Mar'05: la gestión de Hoteles Globales (ARM) pasa a manos de Optursa, propiedad de José Luis Carrillo, tras la rescisión del contrato con Hotetur. Optursa, es dueño también de Air Madrid y de una participación en My Travel (<i>Hosteltur, 2005</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Sep-Nov'06: alianza con Oasis para su división hotelera, alquiler de 10 hoteles – 4.800 hab. Acuerdos con las cadenas Gaviota y Coral e incorpora 2.600 hab. (<i>Hosteltur, 2006</i>) Jul'06: acuerdo con Fadesa para la gestión conjunta de hoteles Nov'05: Unicaja adquiere el 7% de Globalia (<i>Hosteltur, 2005</i>) Ju'05: B. Popular toma el 10% de Globalia (<i>Hosteltur, 2005</i>) May'05: Hidalgo recupera el 100% de Globalia (<i>Hosteltur, 2005</i>) 2005: se crea la división de handling (<i>Globalia, 2007</i>) Feb'04: First Choice vende el 9.3% de Globalia a Hidalgo Abr'03: Accor y Carlson entran en Globalia (<i>Hosteltur, 2003</i>) 2003: adquiere la cadena Viajes Ecuador (<i>Globalia, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Nov'06: Citymar compra casi todo el catálogo de EH Hotels 2005: Hoteles Servi-Group adquiere un nuevo hotel en Benidorm de 3 estrellas y con más de 1.000 plazas (<i>Hoteles Servi-Group, 2011</i>) Mayo'04: Travelodge abre su primer hotel en España (<i>Alimarket, 2004</i>) Ene'04: Transhotel crea Kris Hoteles (<i>Alimarket, 2004</i>) Oct'03: La inmobiliaria Tremón crea TRH (<i>Alimarket, 2003</i>) Ju'03: El grupo Procainsa pone en marcha Hoteles Quo 2003: Hoteles Servi-Group, sale de la Comunidad Valenciana adquiriendo dos establecimientos de 4 estrellas en Mojácar
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> Abr'02: toma la gestión de Hoteles Globales (<i>Alimarket, 2002</i>) Nov'01: se hace con la gestión de Blue Bay (<i>Alimarket, 2001</i>) Oct'00: Airtours toma el 50% de Hotetur por €47m y le cede ocho hoteles de su filial Siva (<i>Alimarket, 2000</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> 2000: arranca la división hotelera del grupo, con un solo establecimiento (<i>Globalia, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Ju'02: Vincci se asocia con la constructora NECSO (<i>Alimarket, 2002</i>) Nov'01: Rufino Calero, antiguo socio de Tryp, crea Vincci hoteles (<i>Alimarket, 2001</i>)
Hasta 1999		<ul style="list-style-type: none"> 1998: Barceló toma de un 19% en Globalia (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) 1997: se crea G.C.E. cabecera del holding (<i>Globalia, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Dic'99: nace Abba Hoteles, creada por antiguos socios de Silken (<i>Alimarket, 1999</i>)
AÑO	OCCIDENTAL		HIGH TECH
2012-2007	<ul style="list-style-type: none"> Ene'12: Jaime Buxó, nuevo director general de Occidental Hoteles (<i>Alimarket, 2012</i>) Ene'12: Occidental reestrena el 'Nuevo Vallarta' como 'Occidental Grand' (<i>Alimarket, 2012</i>) Sep'11: Occidental Hoteles continúa reestructurando su catálogo (<i>Alimarket, 2011</i>) Ene'11: Occidental Hoteles se deshace de uno de sus complejos dominicanos (<i>Alimarket, 2011</i>) Nov-Dic'07: pone a la venta aprox. 30 hoteles en España y Caribe y utilizarán los recursos obtenidos en un plan de reposicionamiento a cinco años (<i>Hosteltur, 2007</i>) Abri'07: Amancio Ortega y BBVA toman el 76,58% de Occidental, a valor €700m (<i>Hosteltur, 2007</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> Jun'11: High Tech abrirá dos 'Petit Palace' en Madrid entre julio y agosto (<i>Alimarket, 2011</i>) Nov'10: primera apertura desde 2008. Actualmente el grupo cuenta con 31 hoteles (<i>Alimarket, 2010</i>) Feb'08: amplía capital en €55m. Accionariado resultante Dinamia 26%, Nmas1 26%, equipo directivo 26,23%, El Piles 10%, Edificio Miño 6,5%, Oilux 5% y Berquet 0,27% (<i>Alimarket, 2008</i>) Oct'07: High Tech retrasa su salida a Bolsa (<i>Hosteltur, 2007</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> Feb'06: Occidental rompe las negociaciones con Carlyle (<i>Alimarket, 2005</i>) Mayo'05: los socios de Occidental ponen a la venta sus participaciones (<i>Alimarket, 2005</i>) Mar'04: Fadesa rompe su acuerdo con Occidental y se alía con Barceló (<i>Alimarket, 2004</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> Oct'05: Dinamia y Nmas1 suscriben ampliación de capital de €3,5m (<i>Hosteltur, 2005</i>) Feb'04: Hightech invertirá €29m en su expansión en 2004-2005 (<i>Hosteltur, 2004</i>) Mar'03: Dinamia y Nmas1 toman el 60% de High Tech por €26m (<i>Alimarket, 2003</i>)
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> Oct'00: acuerdo con Fadesa para España (<i>Alimarket, 2000</i>) Feb'01: Planeta toma un 5% en Occidental (<i>Hosteltur, 2001</i>) Mayo'00: compra Allegro Resorts por €420m (<i>Alimarket, 2000</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> Dic'01: Palamon paga €15m por el 37,5% de High Tech (<i>Alimarket, 2001</i>) Mar'01: Ex-directivos de Tryp crean High Tech Hotels (<i>Alimarket, 2001</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> Jul'99: Mercapital toma el 49% de Occidental Hoteles (<i>Alimarket, 1999</i>) Sep'99: La Caixa entra en Occidental con un 27,5% (<i>Alimarket, 1999</i>) 		

Fuente: Elaboración propia. Incluye una selección de las principales operaciones realizadas por cada grupo empresarial agrupados por marcas comerciales.

9.2. Tipología de operaciones en el sector

En este apartado, trataremos de hacer una reflexión sobre el tipo de operaciones que necesita el sector para los próximos años.

En este sentido hemos establecido nueve tipos de operaciones y /o procesos de integración:

- (i) Integración vertical
- (ii) Integración horizontal
- (iii) Integración diagonal
- (iv) Operaciones inmobiliarias
- (v) Alianzas, marcas y distribución
- (vi) Operaciones de mercados de capitales
- (vii) Operaciones internacionales
- (viii) Operaciones de financiación y capital riesgo
- (ix) Escisiones y proyectos fallidos

Integración vertical

Los últimos quince años han estado marcados fundamentalmente por operaciones de integración vertical entre grupos hoteleros y grupos emisores de turistas (tour operadores y agencias de viajes). La lógica que ha propiciado este tipo de operaciones ha sido fundamentalmente: (i) permitir a los hoteleros garantizarse un flujo constante de clientes estables procedentes del mundo de la tour operación, sin exigencia de importantes labores de venta por parte de los hoteleros; y (ii) garantizar a los tour operadores unas favorables condiciones comerciales y de disponibilidad de cupos y camas en los respectivos destinos hoteleros.

Así hemos asistido a distintas operaciones en las que los hoteleros toman participaciones en los tour operadores (ej. RIU en TUI, Fiesta en TUI, Barceló en Globalia, Accor en Globalia, etc.) o viceversa (ej. Thomas Cook en Iberostar, Condor en Creativ Hotel Buenaventura, S.A. de Lopesán, TUI en Grupotel, My Travel en Hotetur, etc.).

Estos procesos han supuesto un importante incremento de clientes en los hoteles a la vez que un importante esfuerzo en precios por parte de los hoteleros y principalmente en el segmento vacacional. Este segmento es más dependiente del negocio de la tour operación que el segmento de la hotelería urbana, donde encontramos una menor dependencia de la tour operación y una mayor venta directa, mayor desintermediación y un mejor acceso al cliente final.

A pesar del elevado número de operaciones que han tenido lugar en el sector, pensamos que en el futuro este tipo de operaciones cada vez contarán con un menor atractivo para la industria hotelera nacional.

España ha conseguido posicionarse como una potencia mundial en materia de turismo, cuenta con una base recurrente de 50-60 millones de turistas anuales, siendo considerado no sólo como destino de repetición y sino también como destino refugio ante situaciones de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales (ej. Primavera Árabe, Guerra de los Balcanes y Guerras del Golfo).

Por tanto, los operadores hoteleros nacionales no deben seguir compitiendo en precio sino en calidad, o de lo contrario el posicionamiento de sus destinos y productos puede seguir deteriorándose de forma irreversible. Además, los intereses de los grupos emisores no siempre evolucionan en la misma dirección que los intereses de los grupos hoteleros. Los intereses de grupos emisores son cambiantes en el tiempo, promoviendo un producto hotelero / destino en detrimento de otro, en función de las mayores o menores expectativas de ingresos y beneficios que a ellos les pueda suponer (ej. España vs Norte de África o Mediterráneo Oriental). Por el contrario, los intereses de los hoteleros son más estables y están supeditados a la ubicación de sus activos fijos (hoteles).

En la actualidad, tanto en nuestro mercado emisor como en otros mercados emisores internacionales (*Casado, R., 2011*), también estamos asistiendo a situaciones financieras muy adversas por parte de grupos del mundo de la tour operación, que les han llevado a procesos concursales (ej. Marsans) o a complejas refinanciaciones (ej. Thomas Cook ha tenido que vender su participación en Iberostar). Por tanto, no parecen estar en su mejor momento para seguir siendo el socio adecuado de los grupos hoteleros españoles.

Es preciso que los principales grupos hoteleros españoles traten de enfocarse en la diferenciación y en la especialización de su producto y de sus clientes, realizando una discriminación positiva de su base de clientes, cuya consecuencia última deberá ser la mejora de la calidad del producto, su reposicionamiento y la mejora de las condiciones comerciales y de rentabilidad.

En definitiva, pensamos que las operaciones de integración vertical, que fundamentalmente aportaban volumen de clientes para los hoteles a precios menos atractivos, deberían perder importancia relativa en beneficio de los Procesos de Integración Horizontal que permitan una mejor posición negociadora frente a los grupos emisores (tour operación y agencias de viajes) y frente a sus proveedores y demás clientes, permitiendo alcanzar importantes sinergias tanto en el ámbito de los ingresos como en el ámbito de los gastos operativos y de estructura.

Integración horizontal

Salvo raras excepciones como han sido la compra de Tryp por parte de Sol Meliá o la compra de la gestora de Hesperia por parte de NH, los procesos de integración entre empresas hoteleras españolas han brillado por su ausencia. Existen un conjunto de factores han impedido el éxito de estos procesos de integración, habituales en otros sectores y países.

Sin embargo, y como explicaremos en el siguiente apartado de “Propuestas”, los Procesos de Integración Horizontal deben marcar la evolución del sector hotelero en los próximos años, al objeto de crear grupos sólidos con los que afrontar, conjuntamente con las AA.PP., los retos que necesita la industria turística española.

Integración diagonal

En lo relativo a procesos de integración diagonal, vemos como en su mayoría han sido procesos fundamentalmente (i) con compañías constructoras o inmobiliarias (FCC en Grubarges, Fadesa con Barceló, Globalia, Occidental o HUSA, Urvasco con Silken; Vincci con NECSO, etc.); y (ii) con entidades financieras (BBVA en Grubarges, BBVA en Occidental, etc.).

En general, este tipo de operaciones no suelen ser proyectos de larga duración y suelen responder a oportunidades y / o necesidades puntuales coincidentes en el tiempo por ambas partes (ej. grupo Fadesa, antes de entrar en concurso de acreedores, realizó numerosos acuerdos con distintos grupos hoteleros).

Así, en los últimos quince años, hemos visto como numerosos grupos inmobiliarios promovían la construcción de hoteles y campos de golf, con el fin de utilizarlos como herramienta comercial para la venta de sus promociones inmobiliarias. Por este motivo, necesitaban asociarse con un operador hotelero que le ayudase en la gestión de sus hoteles. Transcurrido un tiempo, una vez concluida la venta de la promoción, este tipo de acuerdo terminaba rompiéndose, bien con la venta del activo al grupo hotelero o bien con la cancelación del contrato de gestión / alquiler. El resultado dependía de la evolución operativa del hotel, muy condicionado por su ubicación y el atractivo de la zona en la que se había desarrollado la promoción y el hotel.

Es interesante destacar que este tipo de acuerdos tienen vigencia tanto en épocas de bonanza económica para potenciar un negocio (ej. venta de casas), como en épocas de crisis para buscar soluciones a problemas existentes (ej. activos hoteleros propiedad de entidades financieras). Pensamos que un tipo de alianza estratégica de interés en los próximos años sería el que entidades financieras otorguen a reputados operadores hoteleros contratos de alquiler o de gestión sobre activos ejecutados a sus propietarios originales o activos que

pasan dificultades operativas puntuales. De la misma manera, pensamos que con el excedente de suelo y /o activos en manos de entidades financieras, no es descartable pensar en alianzas puntuales para promover productos hoteleros viables, gestionados o arrendados a/por profesionales reputados del sector (ej. BBVA en Grubarges).

Operaciones Inmobiliarias

Desde la irrupción de la crisis financiera global y de las posteriores crisis del sector inmobiliario y hotelero en nuestro país, hemos asistido a operaciones destinadas a rebajar la deuda financiera de las principales cadenas hoteleras. Estas operaciones se han concretado en numerosos procesos de desinversiones de activos.

Así, durante el periodo 2008-2011 (primera mitad) los grandes grupos hoteleros han puesto a la venta activos por valor de €1.000 millones. Destacan, entre otras, las ventas de activos por valor de más de €300 millones realizada por NH Hoteles en el periodo 2009 a primera mitad del año 2011.

PRINCIPALES OPERACIONES DE VENTAS DE ACTIVOS HOTELEROS (2008- abril 2011)

Fecha	Inmueble	Vendedor	Comprador	Importe (€-millones)
2011	Cinco hoteles en Alemania y Austria	NH Hoteles	Invesco	168
2009	Meliá Princesa (Madrid)	Sol Meliá	BBVA Renting	88
2010	St. Ermin's Londres	NH Hoteles	Angelo, Gordon & Co y otros	76
2010	Sol Pelicanos Ocas (Benidorm)*	Sol Meliá	BBVA Renting	74
2008	Congress Barcelona	Prestige	Alexandre	50
2010	Cristal Barcelona	Hotusa	Familia Pérez Baquero	50
2011	Meliá Lebreros (Sevilla)	Sol Meliá	BBVA Renting	49
2010	Homewood Suites Washington DC (EE.UU.)	Grupo Barceló	No disponible	44
2010	Hilton Guadalajara, Garden Inn Monterrey y Garden Inn Ciudad Juárez	NH Hoteles	No disponible	41
2010	NH Ischia Thermal Spa (Italia)	NH Hoteles	No disponible	36
2011	Lotti de París (53%)	NH Hoteles	Hotel Cortes	35
2010	Abba Castilla Plaza Hotel (Madrid)	Abba Hoteles	Grupo Millenium	33
2010	NH Ligure (Italia)	NH Hoteles	No disponible	22
2011	Selenza Madrid	Selenza Hoteles	In Hotels	18
2010	NH Luzerna (Suiza)	NH Hoteles	No disponible	15
2009	AC Som (Barcelona)	AC Hoteles	Invisa Hoteles	13
2010	Activos no hoteleros minoritarios	NH Hoteles	No disponible	13
2011	Barceló Casablanca (Marruecos)	Grupo Barceló	Inversor local	13
2009	Tryp Alondras (Madrid)	Sol Meliá	Grupo Millenium	12
2010	Tryp Los Gallos (Córdoba)	Sol Meliá	No disponible	10
2010	AC Vilamarí (Barcelona)	AC Hoteles	Viajes Olympia	6

Fuente: elaboración propia a partir del artículo de Blanco, Y. (2011), "NH, Sol Meliá y Hesperia venden hoteles por 1.000 millones de euros", *Diario Expansión* (30 de abril de 2011).

Históricamente, a diferencia de otros mercados hoteleros, en España ha existido siempre una cierta apatencia por desarrollo de un negocio hotelero con una visión muy patrimonialista (60% de la planta hotelera española son hoteles independientes), que contrasta con otros modelos como el americano de grandes cadenas, donde dos tercios de los establecimientos son en régimen de gestión o franquicia (Blanco, Y., 2011). Sin embargo, en la actualidad los grupos hoteleros españoles tienen sus objetivos puestos en: (i) aligerar la carga financiera de sus balances, mediante la venta de activos; y (ii) desarrollar su negocio bajo una estrategia

poco intensiva en capital, conocida como “asset light”, donde el objetivo es conseguir operar hoteles en régimen de alquiler, gestión y franquicia (*Blanco, Y., 2011*). No obstante, no es descartable que en el futuro sigamos viendo compras oportunistas de activos por parte de grupos hoteleros tanto a grupos inmobiliarios como a entidades financieras. Así en 2011, hemos visto por ejemplo la compra por parte del Grupo H-10 de un hotel en Barcelona por €25 millones al grupo inmobiliario Reyal-Urbis, grupo que atraviesa una difícil situación financiera (*Hosteltur, 2011*).

En general, el apetito por el ladrillo ha ido evolucionando de forma significativa entre los grandes grupos hoteleros españoles, mostrando un claro comportamiento cíclico. Así en el año 2007, los grandes grupos hoteleros españoles protagonizaron el 50% de las operaciones de compraventa de inmuebles hoteleros que alcanzaron un valor de €1.300 millones.

Por tanto, vemos que en estos últimos quince años la apetencia por el ladrillo entre los grupos hoteleros españoles ha evolucionado en función de (i) la situación financiera de los grupos hoteleros; (ii) del ciclo económico y de la liquidez en los mercados financieros; y (iii) el momento del ciclo inmobiliario.

Alianzas, marcas y distribución

Durante estos años hemos asistido a numerosos tipos acuerdos entre grupos hoteleros: (i) *con propósitos comerciales*, destacando la iniciativa desarrollada por la comercializadora de hoteles y reservas Hotusa, o incluso acuerdos para la promoción mutua de dos grupos hoteleros en distintas regiones del mundo (ej. NH-Amresorts, NH-Thisle, Sol Meliá- Jin Jiang, HUSA-Hospitality Holding, etc.); (ii) *con propósitos de aborro en costes operativos*, que han propiciado la creación de centrales de compras (ej. Coperama de HUSA-NH, Hocatsacinco de Catalonia, etc.); (iii) *con propósitos de desarrollo de un negocio de forma conjunta* (ej. alianza AC Hoteles y H10 en Italia, alianza frustrada de NH y HNA en China, etc.).

Además, hemos asistido a *acuerdos de entre grupos hoteleros y otras empresas de servicios*, destinados a promover iniciativas comerciales con oportunidades de negocio cruzadas (ej. Hoteles Hard Rock gestionados por Sol Meliá, JV Caja Madrid-NH para explotar actividades de restauración y turismo, acuerdo comercial Warner Bros y Sol Meliá, etc.). En general hemos visto que este tipo de acuerdos suelen ser puntuales, de carácter oportunista y generalmente no suelen perdurar en el tiempo.

Recientemente en el contexto actual de crisis financiera e inmobiliaria hemos asistido a *acuerdos de franquicias y ventas de marcas y gestoras*, cuyo propósito fundamental es aligerar la carga financiera de los grupos hoteleros a la vez que permitir un mejor desarrollo comercial (ej. venta de la marca Tryp a Wyndham, donde Sol Meliá comenzará a explotar sus hoteles de la marca Tryp como franquiciado; o la venta del 50% la marca AC Hoteles y de una participación del 50% en su gestora al grupo Marriott, etc.).

Operaciones en mercados de capitales

En los últimos quince años, la actividad de mercados de capitales no ha sido muy relevante, porque entre los grupos hoteleros españoles sólo encontramos dos grupos cotizados, NH y Sol Meliá, y la dimensión de las compañías no es lo suficientemente significativa como para tener muchos grupos cotizados.

Si analizamos el tipo de operaciones de mercado que se han producido, tenemos que destacar los siguientes cinco tipos de operaciones: (i) OPA u Ofertas Pública de Adquisición de acciones, destacando operaciones como Hesperia sobre NH, Barceló sobre Crestline, NH sobre Krasnapolski, NH sobre Sotogrande en dos ocasiones, NH sobre Jolly y Sol Meliá sobre su división inmobiliaria MIA; (ii) Salidas a Bolsa, tan sólo hemos asistido a dos operaciones relevantes como fueron la salida a Bolsa de Sol Meliá y posteriormente de su división inmobiliaria MIA; (iii) ampliación de capital realizada por NH, en 2009, suscrita en su mayoría por sus principales accionistas de referencia en ese momento; (iv) emisiones de obligaciones convertibles como la realizada por Sol Meliá en 2009, en el contexto de la

refinanciación de sus deudas; (v) creación de vehículos cotizados de inversión inmobiliaria (REIT) para la compra de activos hoteleros y su posterior gestión, desatancado el lanzamiento del fondo Highland Hospitality Trust por parte de Grupo Barceló.

Pensamos que según se consiga avanzar en el proceso de concentración de los grupos hoteleros españoles, habrá un aumento significativo de las operaciones en mercados de capitales, al ganar estos grupos una mayor dimensión y notoriedad. Del mismo modo, parece lógico pensar que cuanto más se profesionalice la gestión de los grupos hoteleros españoles, será más factible acudir a fuentes de financiación alternativas en los mercados de capitales (ej. bonos, obligaciones convertibles, etc.) en detrimento de fuentes de financiación más tradicionales (bancaria).

Operaciones internacionales

En los últimos quince años, además de los llamados procesos de integración vertical, el sector ha estado marcado por la diversificación y expansión internacional de las grandes cadenas españolas, en detrimento del mercado doméstico (ej. México, Rep. Dominicana, Norte de África, capitales europeas, etc.).

Esta tendencia se ha manifestado fundamentalmente mediante un proceso de crecimiento orgánico vía desarrollo, compra, alquiler o gestión de un activo o de un pequeño conjunto de activos (ej. Fiesta en Jamaica y Brasil, Iberostar en México, etc.). También, aunque en menor medida, hemos asistido a operaciones de compra de grupos empresariales tales como las protagonizadas por NH con Krasnapolski (Benelux), NH con Astron (Alemania y Austria), NH con Jolly (Italia) o NH con Krystal (México), Barceló con Crestline (EE.UU.), Sol Meliá con Ininside Premium (Alemania), etc.

Paradójicamente, debemos destacar que pese a los mencionados los estilos de gestión personalistas existentes entre numerosos empresarios hoteleros españoles, se ha producido una importante coincidencia entre todos ellos a la hora de elegir los destinos para su expansión internacional y diversificar su exposición geográfica. Éste ha sido sin duda, el punto de coincidencia entre los distintos operadores del sector, que si bien no han sido capaces de ponerse de acuerdo a la hora de integrarse, si han sido capaces de ir juntos a los mismos destinos internacionales.

A modo de ejemplo, en el año 2001 un total de 21 cadenas hoteleras españolas operaban en Rep. Dominicana y Caribe Mexicano (*Hosteltur*, 2004) y dieciséis años antes, 1985, se iniciaba la expansión en la zona del primer grupo español (*Grupo Barceló*, 2010). En 2007, los grupos españoles ya controlaban la mitad de los hoteles en República Dominicana (*Alimarket*, 2007). En la actualidad, la cuota de mercado de las cadenas hoteleras españolas en zonas de la ribera

centroamericana alcanza el 70% y casi el 100% en algunos destinos como Cuba (*Folgado, R., 2011*).

Operaciones de financiación / capital riesgo

En los últimos años hemos asistido a numerosas operaciones de financiación bancaria tradicional (ej. Grupo Urvasco firma un crédito sindicado por €137m para refinanciar su deuda, NH firma un crédito de €650m para refinanciar su deuda y financiar su plan de expansión, etc.)

También, aunque en menor medida, hemos asistido a operaciones donde entidades financieras o entidades de capital riesgo han invertido en grandes grupos hoteleros de nuestro país (ej. Banco Santander, 3i y Sa Nostra han invertido en AC Hoteles, Banco Popular y Unicaja han invertido en Globalia, BBVA, La Caixa y Mercapital han invertido en Occidental, Unicaja en Playa Senator, Dinamia y Nmas1 en High Tech, etc.)

La actual débil situación financiera en la que numerosos grupos del sector se encuentran, puede generar numerosas oportunidades de inversión, tanto en el capital como en la deuda, para los llamados fondos “distress”. Estos fondos invierten comprando deuda con importantes descuentos o inyectando pequeños importes de capital al objeto de reflotar grupos en serios apuros financieros (ej. el fondo “Posibilitum” que se ha hecho con el control de Marsans-Hotetur y que ha cedido la gestión de los negocios hoteleros a la gestora AlAndalus Management, Hiperión Capital Management ha entrado en el accionariado de Playa Sol, etc.)

Por último, también están ocurriendo y es previsible que sigan surgiendo nuevas oportunidades para la de toma de participaciones en buenas compañías del sector, que atraviesan problemas transitorios en su estructura de capitales. Estas situaciones, sin duda, puede representar una buena oportunidad de inversión para aquellos inversores, industriales o financieros, que estén dispuestos a participar en el medio y largo plazo en la recuperación ciclo tanto en el sector hotelero e inmobiliario como en la economía española (ej. entrada fallida en el año 2011, del conglomerado industrial y financiero chino “HNA” en el capital de NH Hoteles, para tomar una participación del 20% suscribiendo una ampliación de capital con renuncia de derechos de suscripción preferente por valor de €431 millones).

Escisiones y proyectos fallidos

En el sector hotelero español, recientemente estamos asistiendo a numerosos procesos concursales motivados por la adversa situación en la que nos encontramos fruto de una crisis financiera global y de una crisis inmobiliaria y hotelera local. Así, hemos asistido a

numerosos procesos concursales tales como los de Hotasa (Grupo Nueva Rumasa), Hotetur (Grupo Marsans), TRH (Inmobiliaria Tremon), etc.

En línea con el marcado carácter personalista de los empresarios hoteleros españoles, debemos de destacar como numerosos grupos hoteleros han surgido fruto de diferentes escisiones, ventas o separaciones entre antiguos socios. Entre las más conocidas destacan (i) la cadena Silken, creada de la escisión de Grupo Hesperia, (ii) Abba, creada por antiguos socios de Silken, (iii) Vincci, creada por Rufino Calero antiguo socio de Tryp y antiguo accionista de Sol Meliá, (iv) High Tech, creada por ex-directivos de la cadena Tryp, etc.

Por último, hemos de destacar como los escasos intentos de alianzas entre empresas del sector no han conseguido el suficiente éxito y continuidad (ej. alianza AC-H10 para el mercado Italiano, gestión de hoteles de Mytravel por Grupo Hotetur y por Hoteles Globales-Optursa, la entrada y salida de Barceló en First Choice, creación y disolución de Grubarges, el complicado acuerdo entre Oasis y Globalia, la entrada y salida de Iberostar en Clickair, la entrada y salida de numerosos grupos del sector en Air Madrid, la compra de Tryp y la posterior venta de su marca por parte de Sol Meliá, etc.).

En definitiva, como se apuntaba al principio de esta sección, los procesos de integración entre empresas de sector no sólo no han sido muy habituales sino que los pocos que han ocurrido tampoco han tenido mucho éxito, con independencia del tipo de proceso de integración que se haya producido (ej. horizontal, alianzas, etc.).

A continuación detallamos una selección de las principales transacciones del sector por tipología de operación en los últimos quince años.

Selección de las principales transacciones del sector por tipología de operación en el periodo 1995-2010:

AÑO	INT. VERTICAL	INT. HORIZONTAL NACIONAL	INT. DIAGONAL
2011-2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feb'11: Globalia y Oasis rompen su alianza (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ Jan'10: Barceló vende Apple Leisure (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Ene'08: JV Barceló Business Esp.-Amex (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Oct' 07: Barceló entra en Apple Leisure (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Jun'08: Iberostar y Quercus salen de Clickair (<i>Hosteltur, 2008</i>) ■ Jun'07: MyTravel crea la marca Hil Hotels (<i>Hosteltur, 2007</i>) ■ 2007: Corte Inglés compra el 50% de Ayre- Fiesta (<i>DBK, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oct'09: NH compra por la gestora Hesperia (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Oct'07: Hesperia alcanza el 25% de NH (<i>DBK, 2008</i>) ■ 2007: Best invierte €200m para adquirir o levantar nuevos complejos. Compra de 5 hoteles al Grupo Princess y de una parcela a Grupo RIU (<i>Alimarket, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2008: HUSA reduce alcance del acuerdo con Fadesa (<i>DBK, 2009</i>) ■ Jun'07: Iberostar toma de una participación del 5% en el capital social de ACS, Actividades de Construcción y Servicios S.A. (<i>Grupo Iberostar, 2008</i>) ■ Abril'07: Ortega y BBVA entran en Occidental (<i>Hosteltur, 2007</i>) ■ 2007: Adquisición 8 hoteles de Fadesa. (<i>Grupo Barceló, 2010</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'06: Lopesán toma el control de IFA (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Sep-Nov'06: alianza Oasis – Globalia (<i>Alimarket, 2006</i>). ■ Jul'06: Iberostar vende su negocio emisor (<i>Alimarket, 2006</i>). ■ Jul'06: Iberostar toma un 20% en Clickair (<i>Mars, A., 2006</i>) ■ Mayo'06: Thomas Cook sale de “Inversora de Hoteles Vacacionales” (<i>Ramón, A., 2010</i>) ■ Mar'06: Iberostar compra Quo Viajes (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Oct'05: los socios españoles de TUI suscriben la ampliación (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Oct'05: Santana Cazorla adquiere a Thomas Cook el 75% de la cadena hotelera vacacional Aldiana (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Jun'05: Marsans recupera el 100% de Hotetur (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ May'05: Accor sale de Globalia (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Mar'05: La familia Riu baja al 5,1% en TUI, (<i>Ramón, A., 2010</i>) ■ Ene'05: Lopesán y Satocan crean Holiday Jack (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Dic'04: H.G. y Optursa compran Air Madrid (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Dic'04: RIU Hoteles (10%) y Fiesta Hoteles (2,4%) y la CAM (4,9%) adquieren un 17,3% del TUI (<i>DBK, 2005</i>) ■ Sep'04: Barceló recompra Viajes Barceló (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Feb'04: First Choice sale de Globalia (<i>Hosteltur, 2003</i>) ■ Ene'04: Transhotel crea Kris Hoteles (<i>Alimarket, 2004</i>) ■ Ene'04: nace Air Madrid - Alada Tours (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ 2004: Iberostar toma el 100% de Viva Tours (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Abr'03: Accor y Carlson entran en Globalia (<i>Hosteltur, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'06: Citymar compra casi todo el catálogo de EH Hotels (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Jun'05: Marsans recupera el 100% de Hotetur. Compra el 50% que tenía Mytravel desde el año 2000 (<i>Hosteltur, 2005</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'06: Best Hotels proyecta la adquisición de un 5% del capital de la sociedad Urbas. (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Jul'06: Fadesa y Globalia firman un acuerdo para la gestión conjunta de hoteles (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ 2005: HUSA firma un acuerdo con Fadesa para explotar cinco hoteles que construirá en La Coruña, Barcelona, Lugo y Valladolid (<i>DBK, 2005</i>). ■ Ago'04: disolución de Grubarges. Barceló adquiere 12 hoteles por €232m (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Mar'04: Fadesa rompe su acuerdo con Occidental y se alía con Barceló (<i>Alimarket, 2004</i>) ■ Feb'04: JV de Barceló y Fadesa para la construcción de 16 hoteles (5.000 habitaciones) en la cuenca del Mediterráneo, con inversión prevista de €700m (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Oct'03: La inmobiliaria Tremon crea TRH (<i>Alimarket, 2003</i>) ■ Jul'03: El grupo Procainsa pone en marcha Hoteles Quo (<i>Alimarket, 2003</i>)
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ene'01: alianza H10 y Condor & Neckermann (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Sep'00: My Travel toma el 50% de Hotetur (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Jun'00: Barceló, primer accionista de First Choice (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 2000: Condor Neckermann compra a Lopesán el 40% de Creativ Hotel Buenaventura, SA, (<i>Alimarket, 2006</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ago'00: Sol Meliá compra Tryp (<i>DBK, 2001</i>) ■ Mayo'00: Iberostar absorbe Bouganville Playa Hoteles (<i>DBK, 2001</i>) y compra Sungarden en Canarias (<i>Alimarket, 2000</i>) ■ Ene'00: Grupo Hoteles Playa absorbe varias sociedades que en la actualidad operan bajo la marca Playa Senator (<i>DBK, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jul'02: Vincci se asocia con NECSO (<i>Alimarket, 2002</i>) ■ Oct'01: Hoteles Silken toma un 3% de la sociedad gestora del parque temático Dinópolis, de Teruel (<i>Hosteltur, 2001</i>) ■ Feb'01: Planeta toma un 5% en Occidental (<i>Hosteltur, 2001</i>) ■ Oct'00: Occidental sella un acuerdo con Fadesa para España (<i>Alimarket, 2000</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1999: nace Airturs Resort Mallorca (<i>Alimarket, 2009</i>). ■ 1998: nace la aerolínea chárter Iberworld (<i>Grupo Iberostar, 2008</i>) ■ 1998: Barceló toma de un 19% en Globalia (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 1998: TUI toma el 50% de Grupotel (<i>Ramón, A., 2010</i>) ■ 1997: Iberostar y Thomas Cook crean Hispano Alemana de Management Hotelero, S.A. (<i>Fuster, B. y otros, 2009</i>) ■ 1993: RIU y TUI crean RIUSA II SA (<i>Hinjosa, A., 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1996: RIU compra 9 hoteles a Belhaven (<i>Hinjosa, A., 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1998: se crea Grubarges, JV con BBVA y FCC. BBVA aporta 11 hoteles y Grupo Barceló aporta 2 (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 1995: Hoteles Silken nació en 1995 como resultado de la escisión de la cadena Hesperia en dos grupos empresariales, comenzando su actividad con cuatro hoteles. El grupo constructor e inmobiliario Urvasco es su principal accionista (<i>Hosteltur, 2001</i>)

Fuente: Elaboración propia.

Selección de las principales transacciones del sector por tipología de operación en el periodo 1995-2010:

AÑO	OPERACIONES INMOBILIARIAS	ALIANZAS, MARCAS Y DISTRIBUCIÓN	OP. MERCADOS DE CAPITALES
2011-2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mar'11: concluye la rotación de activos hoteleros en NH y se completa el plan de desinversiones de €300m (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ 2010-2011: Venta del hotel Palace, refinanciación y apertura de hoteles en Barcelona junto con J. Boutros (<i>Alimarket, 2011 y Hosteltur, 2011</i>) ■ 2009: Fiesta pone a la venta siete hoteles de 3 estrellas en Baleares y Canarias, por los que espera obtener €120m para financiar su plan de expansión, (<i>DBK, 2009</i>) ■ 2008: Iberostar lanza una división inmobiliaria internacional, Iberostate, dedicada desarrollar complejos residenciales (villas y condos) dentro de sus resorts (<i>Grupo Iberostar, 2008</i>) ■ Nov-Dic'07: Occidental pone a la venta aprox. 30 hoteles en España y Caribe y utilizarán los recursos obtenidos en un plan de reposicionamiento a cinco años (<i>Hosteltur, 2007</i>) ■ 2007: H10 entra en el negocio inmobiliario con H10 Domus, una división totalmente separada del negocio hotelero 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'11: JV gestión hotelera HNA-NH (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ Sep'10-Abr'11: Marriott compra el 50% de la marca AC hoteles y puesta en marcha de una "JV" al 50% (<i>Alimarket, 2010-2011</i>) ■ Feb'11: alianza Sol Meliá - Jin Jiang para crecer en Europa y Asia en ventas, operaciones y desarrollo (<i>Blanco, Y., 2011</i>) ■ 2010-2011: acuerdo con Paradores – Gob. Omán (<i>DBK, 2011</i>) ■ 2010-2011: alianza estratégica NH-Amresorts (<i>DBK, 2011</i>), ■ Jul'10: Sol Meliá vende la marca Tryp a Wyndham Sol Meliá explotará en franquicia los 92 hoteles Tryp (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ 2009: NH y HUSA crean Coperama, una plataforma conjunta para unificar sus centrales de compras (<i>Blanco, Y., 2011</i>) ■ 2009: HUSA firma un acuerdo con Hospitality Management Holding, para introducirse en el mercado oriental (<i>DBK, 2009</i>) ■ Nov'08: LTI comercializará con su marca hoteles de playa Senator e IFA en el extranjero (<i>Alimarket, 2008</i>) ■ 2007: alianza comercial HUSA-Coral Internacional (<i>DBK, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'11: HNA anuncia que tomará, por €431m, el 20% de NH vía ampliación de capital (<i>Hosteltur, 2011</i>). Esta operación finalmente resultará fallida. ■ Nov'09: Sol Meliá emite €200m en obligaciones convertibles (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Jul'09: NH amplía de capital en €221,9m e inicia un programa de venta de activos por valor de €300m (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Oct'07: Hesperia alcanza el 25% de NH (<i>DBK, 2008</i>) ■ Mayo'07: NH alcanza el 83,1% de Jolly, (<i>Alimarket, 2007</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sep'06: Caja Madrid canjea sus acciones de Sotogrande por el 5% de NH, alcanzado el así el 10% de NH (<i>DBK, 2007</i>) ■ Sep'06: OPA sobre el 21% de Sotogrande, (<i>NH, 2006</i>) ■ Mayo'06: Barceló crea el vehículo de inversión Playa Hotels & Resorts (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Sep'03: Barceló crea el fondo Highland Hospitality Trust (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oct'06: Sol Meliá y Rank Group cancelan su alianza para implantar los Hoteles Hard Rock en España (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Sep'05: AC Hoteles recompra a H10 la participación en AC10 Hotels, por €28,7 millones (<i>DBK, 2006</i>) ■ Feb'04: alianza entre NH y Thistle en marketing y ventas (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Nov'03: alianza de AC Hoteles y H10 en el mercado italiano, H10 toma el 50% en la filial italiana, AC10 Hotels (<i>DBK, 2004</i>) ■ Jun'03: alianza entre Sol Meliá y Rank Group para desarrollar la marca de hoteles Hard Rock (<i>Hosteltur, 2003</i>) ■ 2003: se realizan diversas alianzas estratégicas con grupos como Cendant, Warner Bros. Consumer Products y lastminute.com (<i>Hosteltur, 2004</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'06: NH, primera cadena en Italia tras controlar el 75% de Jolly a través de la sociedad Grande Jolly (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Sep'06: Caja Madrid canjea sus acciones de Sotogrande por el 5% de NH, alcanzado el así el 10% de NH (<i>DBK, 2007</i>) ■ Sep'06: OPA sobre el 21% de Sotogrande, (<i>NH, 2006</i>) ■ Jun'06: Hesperia alcanza el 23,6% de NH (<i>DBK, 2007</i>) ■ Oct'05: los socios españoles de TUI acuden a su ampliación de capital (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Dic'04: RIU Hoteles (10%) y Fiesta Hoteles (2,4%) y la CAM (4,9%) adquieren un 17,3% del TUI (<i>DBK, 2005</i>) ■ Abril'04: Hesperia alcanza el 5,02% de NH (<i>Alimarket, 2004</i>) ■ Sep'03: Barceló crea el REIT H.H. Trust (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ May'03: OPA fallida de Hesperia por el 26% de NH. Hesperia alcanza el 4,6% de NH (<i>Sabria, S., 2003</i>)
2002-2000			<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'02: OPA de Barceló sobre Crestline Capital que gestiona 64 propiedades en los EE.UU. (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Jul'00: compra por €485m el Grupo Krasnapolski, 69 hoteles, en su mayoría distribuidos por Europa (<i>DBK, 2001</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oct'99: NH lanza una OPA por Sotogrande ■ Nov'98-99: Sol Meliá lanza OPA sobre MIA y fusión por absorción con Inmotel Inversiones. (<i>DBK, 2001</i>) ■ 1998: Sol Meliá e Inmotel crean MIA y realizan una OPS (<i>Referencforbusiness, 2011</i>) ■ 1996: Sol Meliá escinde propiedad (Inmotel) y gestión hotelera (Sol Meliá) y OPV de Sol Meliá (<i>Referencforbusiness, 2011</i>) ■ 1994: HUSA plan de venta de activos (<i>Hosteltur, 2004</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'09: JV entre NH y Caja Madrid, "Ahorra, S.L.", explotación de actividades de restauración y turismo (<i>NH, 2000</i>) ■ 1998: se crea la central de compras de Grupo Catalonia, Hocatsacino, S.A. que comienza a gestionar las compras del Grupo y de otros establecimientos externos (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ 1996: se crea HUSA Service, iniciativa para que hoteles independientes se asocien a la cadena (<i>Grupo HUSA, 2007</i>) ■ 1994: Hotusa integra 64 establecimientos de Familia Hotels. Además, integra su primer hotel en régimen de gestión en Santiago de Compostela (<i>Hotusa, 2008</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Oct'99: NH lanza una OPA por Sotogrande ■ Jun'99: NH compra el 20,7% de la italiana Jolly (<i>DBK, 2002</i>) ■ Nov'98-99: Sol Meliá lanza OPA sobre MIA y fusión por absorción con Inmotel Inversiones. (<i>DBK, 2001</i>) ■ 1998: Sol Meliá e Inmotel crean MIA y realizan una OPS (<i>Referencforbusiness, 2011</i>) ■ 1996: Sol Meliá escinde propiedad (Inmotel) y gestión hotelera (Sol Meliá) y OPV de Sol Meliá (<i>Referencforbusiness, 2011</i>)

Fuente: Elaboración propia

Selección de las principales transacciones del sector por tipología de operación en el periodo 1995-2010:

AÑO	OPERACIONES INTERNACIONALES	FINANCIACIÓN / CAP. RIESGO	ESCISIONES Y PROYECTOS FALLIDOS
2010-2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jun'11: Iberostar compra en Cancún en un complejo a Hilton por €69m (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ Oct'10: Fiesta abre 1^{er} complejo en Brasil (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Jan'10: Barceló vendió Apple Leisure (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Oct'10: Fiesta abre 1^{er} resort en Jamaica (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Jul'08: Sol M. sale de Luxury Lifestyle (<i>Alimarket, 2008</i>) ■ Jun'08: Barceló compra Tidewater (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Nov'07: Sol M. compra Innside Premium (<i>Alimarket, 2007</i>) ■ Oct'07: H10-Hodelpa rompen alianza (<i>Alimarket, 2007</i>) ■ Oct'07: Barceló entra en Apple Leisure (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Ago'07: Barceló entra en R.U. (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Mayo'07: NH alcanza el 83,1% de Jolly, (<i>Alimarket, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'11: ampliación de capital en NH (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ 2010-2011: HUSA en proceso de refinanciación ■ Ago'10: AlAndalus Mgm. gestiona Hotetur (<i>Hosteltur, 2010</i>) ■ Nov'09: Sol M. emisión de Ob. convertibles (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Jul'09: NH amplía capital en €221,9m (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ 2009: AC Hot. amplía capital, €50m (<i>Expansión, 2010</i>) ■ 2009: Playa Senator amplía capital por €20m. Unicaja aumenta su participación en un 5% (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Mayo'08: Hotusa firma crédito, €125m (<i>Hotusa, 2008</i>) ■ Mar'08: Sa Nostra toma 5% de AC Hot. (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Feb'08: High Tech amplía capital en €55m (<i>Alimarket, 2008</i>) ■ Sep'07: crédito sindicado de €650m en NH (<i>Alimarket, 2007</i>) ■ Abr'07: A. O. y BBVA entra en Occidental (<i>Hosteltur, 2007</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Feb'11: final de la alianza Globalia - Oasis (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ Feb'11: concurso de Hotasa y Hotetur (<i>Hosteltur, 2011</i>) ■ Oct'10: propuesta de convenio de TRH (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Jun'09: Partner desaparece como cadena (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Feb'09: concurso de "Hilton Valencia" (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Jan'10: venta de Apple Leisure Group (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 2009: Hipotels y P. Senator paralizan proyectos (<i>Alimarket, 2009</i>) ■ Jul'08: Sol. M sale Luxury Lifestyle Hotels (<i>Alimarket, 2008</i>) ■ Jun'08: Iberostar y Quercus salen de Clickair (<i>Hosteltur, 2008</i>) ■ Oct'07: final de alianza H10-Hodelpa (<i>Alimarket, 2007</i>) ■ 2007: Adquisición 8 hoteles de Fadesa (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Mar'07: Vincci sale de Sol Meliá (<i>Alimarket, 2007</i>)
2006-2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'06: NH controla el 75% de Jolly (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ Oct'06: Grupotel, 1^{er} proyecto en Cancún (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Abril'06: fusión de NH Italia y Grupo Framón (<i>DBK, 2007</i>) ■ Mar'06: Intesa compra el 49% de NH Italia (<i>DBK, 2007</i>) ■ Dic'05: NH invierte \$50m en "Cap Cana" (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Sep'05: AC Hoteles y H10 rompen JV - Italia (<i>DBK, 2006</i>) ■ Jun'05: P. Senator entra en México (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ May'05: NH toma 100% de filial alemana (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Feb'05: Sol M. entra en Luxury Lifestyle (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Feb'05: NH toma 38% de filial mexicana (<i>Alimarket, 2005</i>) ■ Sep'04: Barceló recompra V. Barceló (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ 2003: JV entre AC Hoteles y H10 en Italia (<i>DBK, 2004</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'06: El Grupo Hotelero Urvasco, ha firmado un crédito sindicado por €137m para refinanciar deuda (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Jul'06: Sa Nostra toma un 30% de AC Italia (<i>Alimarket, 2010</i>) ■ Jun'06: Banco Santander sale de AC Hoteles (<i>DBK, 2007</i>) ■ Dic'05: 3i sale de AC Hoteles (<i>Cinco Días, 2005</i>) ■ Nov'05: Unicaja adquiere el 7% de Globalia (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Jul'05: B. Popular toma el 10% de Globalia (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Dic'04: Sol. M firma un préstamo de €175m para refinanciar la compra de la cadena Tryp (<i>DBK, 2005</i>) ■ Jun'04: NH firma Créd. sindicado de €350m (<i>Alimarket, 2004</i>) ■ Mar'03: Dinamia y Nmas1 toman el 60% de High Tech (<i>Alimarket, 2003</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'06: Air Madrid suspende pagos (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Nov'06: Globales deja de gestionar Mytravel (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Oct'06: Sol Meliá y Rank Group alianza (<i>Alimarket, 2006</i>) ■ 2006: final de alianza H10-Grupotel (<i>Alimarket, 2007</i>) ■ Sep'05: AC Hot. rompe JV Italiana con H10 (<i>DBK, 2006</i>) ■ Jul'05: Marsans recompra 50% de Hotetur (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Mayo'05: Accor sale de Globalia (<i>Hosteltur, 2005</i>) ■ Mar'05: Hotetur deja de gestionar Mytravel (<i>Hosteltur, 2006</i>) ■ Sep'04: Barceló recompra Viajes Barceló (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Ago'04: disolución de Grubarges (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Mar'04: Fadesa rompe con Occidental (<i>Alimarket, 2004</i>) ■ Feb'04: First Choice sale de Globalia (<i>Hosteltur, 2003</i>)
2002-2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayo'02: Barceló lanza OPA sobre Crestline Capital, 64 propiedades en los EE.UU. (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Feb'02: NH compra el 80% de la alemana Astron Hotels, 50 hoteles en Alemania, Austria y Suiza (<i>DBK, 2002</i>) ■ 2001: Sol M. toma 100% de Sol M. Alemania (<i>DBK, 2002</i>) ■ Jun'01: NH compra Kristal, México-14 hoteles (<i>DBK, 2003</i>) ■ 2001: RIU entra en el mercado Jamaicano (<i>Hosteltur, 2004</i>) ■ Jul'00: NH compra el Grupo Krasnapolski (<i>DBK, 2001</i>) ■ Jun'00: Barceló entra en F. Choice (<i>Grupo Barceló, 2010</i>) ■ Mayo'00: Occidental compra Allegro R. (<i>Alimarket, 2000</i>) ■ 2000: Grubarges compra 16 hoteles en USA (<i>Hosteltur, 2004</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jun'04: crédito sindicado de €350m (<i>Alimarket, 2004</i>) ■ Dic'01: Palamon paga €15m por el 37,5% de High Tech (<i>Alimarket, 2001</i>) ■ Mar'01: Ex-directivos de Tryp crean High Tech Hotels (<i>Alimarket, 2001</i>) ■ Sep'00: 3i eleva su participación al 14,1% en AC Hoteles y Banco Santander toma 14,1% de AC Hotels (<i>Cinco Días, 2005</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nov'01: Rufino Calero, antiguo socio de Tryp, crea Vincci hoteles (<i>Alimarket, 2001</i>) ■ Mar'01: Ex-directivos de Tryp crean High Tech Hotels (<i>Alimarket, 2001</i>)
Hasta 1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jun'99: NH compra el 20,7% de Jolly, Italia (<i>DBK, 2002</i>) ■ 1999: Lopesán entra en IFA (<i>Lopesán Hotels and Resorts, 2011</i>) ■ 1999: RIU gestiona los hoteles Iberotel (TUI) en Bulgaria, Chipre, Marruecos y Túnez (<i>Fuster, B. y otros 2009</i>) ■ 1999: alianza H10-Hodelpa en Rep. Dom. (<i>Alimarket, 2007</i>) ■ Nov'98-99: Sol M. lanza una OPA sobre MIA (<i>DBK, 2001</i>) ■ 1998: OPS de MIA (<i>Referenciaforbusiness, 2011</i>) ■ 1990-1999: Fiesta entra en Caribe (<i>Fiesta Hotel Group, 2011</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jul'99: Mercapital toma 49% de Occidental (<i>Alimarket, 1999</i>) ■ Sep'99: La Caixa toma 27,5% de Occidental (<i>Alimarket, 1999</i>) ■ 1999: 3i toma 11% de AC Hotels (<i>Cinco Días, 2005</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dic'99: nace Abba Hoteles, creada por antiguos socios de Silken (<i>Alimarket, 1999</i>) ■ 1995: Hoteles Silken nació en 1995 como resultado de la escisión de la cadena Hesperia en dos grupos empresariales, comenzando su actividad con cuatro hoteles. (<i>Hosteltur, 2001</i>)

Fuente: Elaboración propia.

9.3. Propuestas

Durante los últimos quince años hemos asistido fundamentalmente a dos grandes tipos de operaciones en nuestro país: (i) los procesos de integración vertical y (ii) los procesos de expansión internacional y diversificación geográfica, en detrimento de la inversión en el mercado doméstico, por parte de las grandes cadenas españolas. No obstante, esta expansión internacional, se ha visto parcialmente compensada por el ciclo inmobiliario en España, que ha tenido un periodo expansivo, desde el año 1995 hasta el año 2007, que sin duda ha provocado la entrada de nuevos operadores en el sector (ej. grupos inmobiliarios) y el crecimiento de la oferta hotelera muy por encima de la demanda, generando un entorno competitivo más complejo y menos rentable.

Los procesos de integración vertical han supuesto una clara apuesta del sector por el crecimiento en volumen (turismo de masas) y en ingresos absolutos en detrimento de un enfoque de rentabilidad y precios superiores, con servicios más exclusivos, de mayor calidad, orientados y especializados en clientes que realizan un mayor gasto en destino. Así, en el periodo 1995-2011, el número de turistas ha crecido desde 39 millones (1995) hasta casi 59 millones (2007) y los ingresos turísticos han crecido desde €18.900 millones (1995) a más de €43.026 millones (2011E) (*Molina, C., 2011 y DBK, 2011*).

PRINCIPALES MAGNITUDES DE TURISTAS, PERNOCTACIONES, FACTURACIÓN E INGRESOS (1995-2010)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011E	TACC 95A-10A	TACC 98A-10A	TACC 09A-11E
Ingresos del exterior: turismo y viajes (€ millones)	18.913	20.697	23.197	26.096	29.408	32.446	34.222	33.557	35.047	36.376	38.558	40.715	42.061	41.901	38.125	39.621	43.026	5%	4%	6%
Facturación Est. Hoteleros (€ millones)	5.746	5.920	6.344	6.852	7.334	7.932	8.500	8.550	8.920	9.330	9.860	10.700	11.250	11.400	10.050	10.700	11.600	4%	4%	7%
Llegadas de turistas a España (millones)	39	41	37	42	45	46	49	50	51	52	56	58	59	57	52	53	57	2%	2%	4%
Viajeros (millones)				52	59	59	60	60	63	67	71	82	84	83	77	82	85		4%	5%
Pernoctaciones (millones)				200	231	227	229	223	228	235	246	267	272	269	251	268	287		2%	7%
Ingresos del exterior: turismo y viajes / Llegadas de turistas a España (€)				624	648	699	706	667	690	694	690	701	717	733	730	753	759		2%	2%
Ingresos del exterior: turismo y viajes / Viajeros (€)				504	502	547	571	561	560	544	546	497	498	505	494	482	504		(0%)	1%
Facturación Est. Hoteleros / Pernoctaciones (€)				34	32	35	37	38	39	40	40	40	41	42	40	40	40		1%	1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de INE, Banco de España y DBK y el artículo de Molina, C. (2011), "El tirón de las Semana Santa anticipa un gran año turístico", *Diario Cinco Días* (26 de abril de 2011) A partir del año 2006, los datos de viajeros y pernoctaciones no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En año 2010, se inició la senda de la recuperación tanto en términos de turistas, como de ingresos y facturación. Además, los distintos acontecimientos y revueltas sociales ocurridos en el Norte de África, desde finales de 2010, han contribuido de forma significativa a la mejora de los ingresos, facturación y turistas durante 2011 (*Molina, C., 2011*). Esto mismo, ya ocurrió durante la guerra de los Balcanes, periodo 1997 – 2000, provocando el aumento de la cifra de turistas a España desde 37 millones hasta 46,4 millones.

Esta evolución tan favorable, confirma algo que ya ha ocurrido en otras épocas, (i) España es un destino de repetición consolidado a nivel mundial, siendo uno de los cuatro grandes

referentes del turismo mundial, junto con Francia, EE.UU y recientemente China, y además (ii) España es un destino refugio en momentos de conflictos o revueltas bélicas internacionales.

En definitiva, los procesos de integración vertical han ayudado de forma muy significativa a consolidar nuestra industria dotándola de una masa crítica muy relevante. Sin embargo, después de habernos afianzado como referente en el turismo europeo y mundial, llega el momento de re-enfocar nuestro producto hotelero y nuestros destinos turísticos hacia segmentos de mayor calidad, mayor diferenciación y especialización, capaces de ofrecer un mejor servicio y destinarlo a un público más selecto y exclusivo con capacidad para valorarlo y para realizar un mayor gasto en destino.

Este es el caso de los turistas procedentes de: (i) los países nórdicos que, en promedio en el periodo 2004-2010, han gastado en destino 20 euros más al día que la media de turistas que visitan España; y (ii) los turistas de largo radio (ej. el turista de EE.UU. que ha gastado 64 euros más al día que la media de turistas que visitan España). Otros ejemplos, los encontramos en Andalucía, donde el turista de golf gasta al día un 52% más que el turista convencional (*INE, 2004-2010 y Velasco, L., 2011*).

Para conseguir estos objetivos debemos migrar desde procesos de integración vertical hacia Procesos de Integración Horizontal. Sólo si se consiguen crear grandes grupos hoteleros que consoliden el sector, será posible conjuntamente con las AA.PP. afrontar los retos que necesita la industria turístico-hotelera española (*ver punto 11.7*).

9.3.1. Modelo de integración deseable

En el contexto actual en el que el objetivo que proponemos para el sector, no es otro que reposicionar el producto hotelero hacia los segmentos de mayor calidad y mayores precios, dirigiendo y especializando el producto hacia un público con un mayor poder adquisitivo, realizando una selección positiva de la base de turistas-clientes existentes hacia los segmentos más exclusivos y especializados de mercado. Resulta fundamental que se produzca una evolución desde procesos de integración vertical a Procesos de Integración Horizontal, al objeto de conseguir grupos hoteleros con la suficiente dimensión económica e independencia frente a grupos de tour operación y agencia de viajes cuyos intereses geográficos y modelo de negocio son diferentes (modelo de turismo de masas con márgenes muy estrechos), cambiantes en el tiempo (ej. pueden pasar de una temporada a otro de vender Norte de África a vender Baleares y Canarias) y además impiden al hotelero un acceso directo al cliente final.

Los Procesos de Integración Horizontal van a permitir crear grupos más sólidos con mejor implantación y poder negociador frente a proveedores y clientes. Para conseguir que se produzcan Procesos de Integración Horizontal, es necesario que se invierta la tendencia de los último quince años, y que los grupos hoteleros españoles vuelvan a realizar una apuesta decidida por el mercado nacional (Robledo, V., 2007) y por la creación de grupos líderes con suficiente relevancia en el mercado doméstico.

En este sentido los Procesos de Integración Horizontal representan una oportunidad idónea para afrontar conjuntamente con las AA.PP. los retos que necesita la industria turístico - hotelera española (ver punto 11.7):

- (i) *Congelación y reconversión de la oferta hotelera existente.* El sector no debería aumentar su capacidad durante un periodo largo de tiempo, aplicando una moratoria hotelera selectiva en los municipios y provincias que no alcancen determinados umbrales de RevPAR (ocupaciones y precios medios) y de rentabilidad (margen de contribución o margen de GOP). A nivel municipio y provincia, debe contenerse el crecimiento de la oferta, hasta que los niveles de precios, ocupación, eficiencia, productividad y rentabilidad mejoren a niveles mínimos sostenibles.
- (ii) *Redefinición de la oferta hotelera.* Necesidad de mejora continuada de la calidad de productos y servicios. Además de la iniciativa privada es importante que exista el apoyo y la coordinación en los esfuerzos inversores con las AA.PP. (ej. Plan Renove Turismo 2009, ayudas fiscales a los proyectos de inversión, etc.).
- (iii) *Diferenciación y especialización en todos los segmentos de producto y servicio de interés.* Debemos centrar nuestras prioridades en competir en calidad, especialización y diferenciación. Nuestro producto hotelero no debe competir en precio con países emergentes, con una base de coste inferior.

- (iv) *Mejorar la selección de los clientes objetivo a los que se dirige nuestra oferta, mejorar el acceso al cliente final y mejorar el conocimiento del mismo.* Nuestra oferta, y principalmente en el segmento vacacional, debe evolucionar desde modelos que aportan muy poco valor añadido (turismo de masas que busca atributos y servicios básicos de sol y playa y buenos precios, a ser posible “en régimen de todo incluido”) hacia productos con muchos más atributos y valor añadido, más especializados y diferenciados y que tengan un mejor conocimiento del cliente final (ej. segmentos especializados y diferenciados en deportes, hoteles de adultos, etc.).
- (v) *Potenciar y dirigir la oferta hotelera al segmento del lujo.* Según los datos de International Luxury Travel Market, el 3% de los viajeros que elige vacaciones de lujo engloba el 20% del gasto turístico mundial (López, M., 2011). Debemos enfocar nuestra oferta hacia los segmentos altos de mercado, ya que son los más sostenibles, los que generan mayores ingresos por cliente y los que más empleo demandan. Por ejemplo, en Andalucía el turista de golf gasta al día un 52% más que el turista convencional (Velasco, L., 2011).
- (vi) *Potenciar el factor humano en nuestra oferta de productos y servicios: clave para triunfar en todos los segmentos y especialmente en los segmentos altos de mercado.* Los clientes “ricos” no necesitan grandes lujos, ya los tienen, tan sólo buscan gran trato, calidad y atención. Para satisfacer sus necesidades los hoteleros deben mejorar el factor humano y tratar de hacer sentir a sus clientes como en sus casas. Esto debe traducirse en nuevas oportunidades de trabajo y generación de riqueza.

Además, los Procesos de Integración Horizontal, permitirán la creación de empresas líderes, reportándoles numerosos beneficios, sinergias y fuentes adicionales de negocio y financiación. Así, las principales bondades que podemos destacar por el hecho de crear empresas líderes en el contexto actual son los siguientes (*Grupo Barceló, 2010*):

- (i) *Sinergias ingresos;*
 - 1. volumen de negocio de un grupo líder
 - 2. poder de negociación de la marca con gran notoriedad
 - 3. creación de una red de hoteles que incremente la venta directa y la penetración en los distintos canal de distribución (empresas, TT.OO., agencias de viaje, etc.)
 - 4. incremento de la venta directa a través de:
 - (a) la página “web” del grupo hotelero y “call centers”,
 - (b) campañas destinadas al consumidor final y desarrollo de este canal
 - 5. prescripción de los hoteles, al tener una cartera de hoteles que esté dentro de los “top-5” hoteles en cada destino
 - 6. oportunidades de venta cruzada: entre hoteles vacacionales y urbanos
- (ii) *Sinergias centrales - Costes de estructura y economías de escala;*
 - 1. servicios compartidos por los hoteles
 - 2. ahorro de gastos de estructura al incorporar cadenas hoteleras
 - 3. plataforma de compras
 - 4. plataformas de publicidad y promoción (ej. compra de palabras en Google, etc.)
- (iii) *Sinergias operativas – transferencia de “Know How” a los nuevos hoteles / cadenas adquiridas / integradas;*
- (iv) *Masa crítica para renegociar de rentas de alquiler de hoteles a la baja;*
- (v) *Reposicionamiento de hoteles (aumentando el número de estrellas);*
- (vi) *Desarrollar una estrategia de rotación de la cartera de hoteles, evitando el estancamiento del producto;*
 - 1. estrategias de: (i) desinversión directa o de (ii) lavado de cara y desinversión
 - 2. venta de activos en su nivel operativo óptimo
- (vii) *Realizar adquisiciones a valoraciones razonables.* En el contexto actual permite integrar activos a un valor razonable y beneficiarse de la recuperación mercado inmobiliario.

Los Procesos de Integración Horizontal que proponemos para las empresas del sector, no han de ser necesariamente intensivos en capital. Existe un amplio espectro de tipologías de operaciones de integración que no son muy intensivas en capital:

- (i) Fusiones entre cadenas hoteleras;
- (ii) Integración de hoteles con contratos de arrendamiento;
- (iii) Integración de hoteles con contratos de gestión;
- (iv) Integración de gestoras hoteleras (ej. NH-Hesperia);
- (v) Aportación de inmuebles hoteleros para que sean gestionados, mediante un contrato de gestión garantizado, por un operador de primer nivel que los comercialice bajo su marca;
- (vi) Desarrollo de hoteles franquiciados (ej. hoteles propiedad de Sol Meliá operados por con la marca Tryp), etc.

No obstante, por el momento no se vislumbran movimientos por parte de los principales operadores del sector, que lejos de apostar por el mercado español cada vez disminuyen su cuota de mercado y exposición. Así, después de la reciente compra de la marca Tryp por parte de Wyndham, el líder del sector Sol Meliá ha reducido su cuota de mercado, en función de las marcas comerciales, desde el 4,6% que tenía en 2009 hasta el 3,54% en 2010

Aunque, si la iniciativa no viene del lado de los industriales nacionales, es muy posible que finalmente sean los grandes grupos internacionales (ej. Marriott o Wyndham) terminen por consolidar su presencia en nuestro mercado (*Blanco, Y., 2011 y Catalán, A., 2011*). Además, dada la mayor atomización del segmento vacacional en comparación con el segmento urbano, y las malas experiencias de los grandes operadores internacionales en el segmento vacacional español, podemos señalar que la posible entrada de los grandes grupos internacionales se produciría antes en el segmento urbano que en el vacacional, que además cuenta con un producto más estandarizado, profesional y replicable en comparación con el segmento vacacional.

Por último, debemos recordar que al igual que ha ocurrido en la anteriores situaciones de recesión económica y crisis, los procesos de concentración entre empresas del sector suelen prolongarse unos años hasta que se concretan, cuatro o cinco años desde el valle de la crisis. Así, tal y como recientemente auguraba Simón Pedro Barceló, se espera que a partir de 2013 se produzcan numerosos procesos de concentración en el sector (*Barceló, S.P., 2011*).

9.3.2. Otras actuaciones deseables

Conjuntamente con la propuesta de promoción de Procesos de Integración Horizontal, existen otras líneas de actuación que consideramos pueden fomentar la creación de grupos hoteleros con capacidad suficiente para afrontar, conjuntamente con las AA.PP., los retos del sector. Estas líneas de actuación se articulan en tres ejes de actuación:

- (i) Liderazgo de la Administración Central;
- (ii) Reforma del sistema financiero;
- (iii) Recuperación de la inversión.

Liderazgo de Administración Central

Se necesita más reconocimiento del sector turístico y más liderazgo de la Administración Central. Es necesario (i) la existencia de una Comisión Interministerial al objeto de coordinar los distintos sectores, industrias y servicios implicados (ej. Reforma del Sistema Financiero); (ii) el refuerzo de sus competencias en la materia, hasta ahora transferidas en su mayoría a las CC.AA. Actualmente prácticamente sólo tiene la promoción de España en el extranjero; (iii) es importante que se establezca una Conferencia de presidentes autonómicos para centrar las políticas y actuaciones transversales prioritarias (Recuero, M., 2012) e; (iv) incluso algunas voces del sector piden la creación del Ministerio de Turismo (Escarrer, S., 2010).

El sector necesita un marco normativo unificado y estable a nivel nacional para así desarrollar los cambios estructurales necesarios. El Gobierno debe acordar un Pacto de Estado con la oposición, al objeto de asumir la actividad turística como una cuestión de Estado. Es necesario acometer importantes cambios estructurales en la planificación, organización, posicionamiento y venta del sector turístico español. Además, es importante que se simplifique la burocracia a nivel nacional y se unifique la legislación aplicada al turismo en las distintas CC.AA. (ej. sistema de calificación de hoteles) (G.Y., 2012 y Favilla, M. y otros, 2010). Estos cambios deben sobrevivir a las próximas elecciones y llegar hasta las próximas generaciones. Para ello debe considerarse la posibilidad de regular este y otros sectores estratégicos del país mediante Leyes Orgánicas.

Es necesario, aumentar la competitividad turística de España mediante una mejor coordinación de las distintas CC.AA y AA.PP. Pese a tener competencias turísticas descentralizadas, las políticas autonómicas no deberían perder su perspectiva global y así evitar efectos contradictorios (ej. ayudas a aerolíneas "low cost", gestión aeropuertos) (Zoreda, J.L. y otros, 2010). Las AA.PP., de forma coordinada, centralizada y eficiente, deben invertir para mejorar el posicionamiento internacional de sus destinos (urbanos, vacacionales y principalmente los destinos del interior). Es preciso que ser capaces de poner en valor nuestros destinos y nuestro patrimonio con un hilo argumental consistente y coherente a nivel nacional y entre las distintas CC.AA. Además debe mantenerse en todo momento, el rigor y la eficiencia en el gasto público (ej. centralizar las compras e inversiones en promoción de los distintos destinos turísticos españoles).

Se necesita más coordinación entre las AA.PP. y entre éstas con el sector privado (ej. aumentar el nivel de influencia del sector privado en las decisiones de Turespaña) - (Recuero, M., 2012 y González, Y., 2012).

Se necesita mejorar y coordinar las diferentes bases estadísticas existentes en la industria. Necesitamos diagnosticar mejor la evolución del impacto socioeconómico la actividad turístico-hotelera, sus efectos multiplicadores y la creación de empleo nacional y regional. (Zoreda, J.L. y otros, 2010). Bajo el liderazgo del INE y con la colaboración directa de Exceltur y Turespaña, una mayor coordinación de las distintas fuentes de información publicadas (Banco de España, EGATUR, Hostelmarket, Ernst & Young, PWC-CEHAT, DBK, etc.) contribuirían muy positivamente a mejorar la calidad y la consistencia de las distintas fuentes existentes.

Por último, es necesario transformar los planes gubernamentales de apoyo al turismo en planes de negocio empresariales, con objetivos cuantificables y con responsables directos en cada destino (CC.AA.). El citado plan de negocio deberían incluir objetivos generales (cualitativos y cuantitativos) entre los que podemos destacar: (i) reposicionar la marca España y promocionarla entre el público objetivo adecuado (segmento alto de mercado, con elevada capacidad de gasto en destino y con capacidad de generar riqueza y empleo) (Recuero, M., 2012); (ii) mejorar el modelo productivo, la calidad y señas de identidad de los destinos y de sus productos y servicios, orientándolos hacia los segmentos más altos de mercado; (iii) reconvertir la oferta obsoleta (productos y servicios) de los destinos vacacionales y urbanos, sin necesidad de introducir nueva capacidad (ej. moratoria hotelera selectiva), sino rehabilitando y renovando la oferta existente, para atraer un perfil de turistas de mayor nivel y efectos multiplicadores (Baumgarten, J.C. y otros, 2010); (iv) además de consolidar nuestros destinos vacacionales, debemos desarrollar el turismo interior. Nuestro turismo interior tiene un gran potencial (ej. Francia.), está muy poco explotado y es muy desconocido dentro y fuera de España (Borrajo, J., 2011); (v) desestacionalizar los destinos (DBK, 2005); y (vi) especializar y diferenciar de los destinos (ej. creación de un “cluster” de golf en Cádiz y Málaga).

El citado plan de negocio también deberían incluir para cada provincia y municipio, los siguientes objetivos concretos: (i) los destinos que queremos vender en cada provincia (vacacionales, urbanos y destinos del interior); (ii) el producto y servicio que se quiere vender en cada destino; (iii) el contenido que le queremos dar a los productos turístico-hoteleros; (iv) el público objetivo al que se quiere llegar, un cliente con una capacidad de gasto en destino superior a la actual; (v) los medios existentes para comunicarse con el cliente objetivo; (vi) los mensajes que ese cliente objetivo va a recibir, (vii) ¿cómo se va a realizar la comercialización y venta del producto entre el cliente objetivo?; (viii) las infraestructuras y medios de transporte al perfil de cliente que queremos que visite nuestros destinos turístico-hoteleros (ej. aerolíneas regulares vs aerolíneas de bajo coste), (ix) asegurarnos que en los distintos destinos y productos turístico-hoteleros el cliente objetivo recibe los productos y servicios esperados, y

(x) fidelizar a los clientes objetivo y ampliar, diversificar y facilitar la búsqueda de nuevas fuentes de clientes objetivo (ej. facilitando la gestión de visados).

Reforma del sistema financiero.

La crisis en el sector financiero puede suponer una oportunidad de reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero. La Reforma del Sistema Financiero español debe permitir un mejor acceso de los bancos a los mercados de capitales, y una mejora del flujo de crédito a la economía real, con un impacto positivo sobre la producción y el empleo.

La Reforma del Sistema Financiero español puede actuar como catalizador de procesos de integración tanto con operadores domésticos como con operadores internacionales, además de contribuir a bajar los precios de los activos hoteleros de nuestro país (*Blanco, Y., 2012*). Así, una actitud más estricta de los bancos en los procesos de refinanciación del sector hotelero-inmobiliario, permitirá:

- (i) desarrollar mayores controles de riesgos, mayores exigencias y mayor análisis en la financiación las empresas del sector hotelero
- (ii) acelerar la salida de los jugadores más débiles del sector;
- (iii) introducir un mayor volumen de producto hotelero-inmobiliario a precios razonables. Venta de activos inmobiliarios propiedad de las EE.FF., con el propósito de promover la concentración, profesionalización y fomento de la especialización en el sector;
- (iv) financiar los procesos de concentración que necesita el sector al objeto de crear grandes grupos hoteleros con una gestión especializada, diferenciada y profesional;
- (v) financiar sólo proyectos que contribuyan a mejorar los niveles de calidad del sector y a mejorar la especialización y profesionalización.
- (vi) financiar sólo proyectos que contribuyan a mejorar los niveles de calidad del sector y a mejorar la especialización y profesionalización.
 1. financiando proyectos sostenibles en el tiempo, orientados a una clientela en el segmento alto de mercado, generando rentabilidad, riqueza, empleo, prosperidad y bienestar económico dentro del sector y del país;
 2. financiando proyectos de reconversión de la planta hotelera hacia los segmentos de más altos del mercado;
 3. aportando suelos y activos inmobiliarios, adquiridos en procesos de reestructuraciones inmobiliarias, a proyectos con empresas conjuntas con operadores del sector;
 4. arrendando activos a operadores hoteleros con dimensión; y
 5. otorgando contratos de gestión a operadores hoteleros con dimensión.

Recuperación de la inversión

España puede recuperar la confianza de la comunidad inversora y financiadora si afronta los cambios estructurales necesarios: (i) reformar el sistema financiero para que vuelva el crédito a las empresas; (ii) contener el gasto público y el endeudamiento, principalmente de sus CC.AA. y municipios; (iii) generar un marco inversor adecuado con un esquema normativo único para todas las CC.AA., estable en el tiempo, sin excesivas burocracias y fiscalmente atractivo y homogéneo; (iv) compromiso explícito y estable con el sector, liderado y coordinado por el Gobierno Central, que incluya políticas prioritarias a favor del sector para generar confianza y atraer capitales; (v) el trabajo conjunto y coordinado de los agentes públicos y privados para afrontar los retos del sector turístico-hoteler, con proyectos de futuro y planes de negocio e inversión turístico-hoteler compartidos, y (vi) la flexibilización del mercado de trabajo.

En el entorno actual de crisis, con un acceso restringido a fuentes de financiación bancaria y mercados de capital, los grupos hoteleros deben considerar la posibilidad de desarrollo de estrategias de crecimiento menos intensivas en capital a través de contratos de alquiler o gestión. En este sentido, las SOCIMIs (los vehículos de inversión inmobiliaria españoles) pueden tener un papel relevante para que los principales grupos hoteleros del sector, adquieran masa crítica y notoriedad.

- (i) las SOCIMIs (REIT) pueden utilizarse para permitir a los bancos sacar los activos inmobiliarios hoteleros de sus balances, transformado activos ilíquidos con una rotación muy lenta en participaciones líquidas en la SOCIMIs;
- (ii) las SOCIMIs (REIT) pueden utilizarse para permitir a los grupos hoteleros permutar sus activos hoteleros por participaciones líquidas en SOCIMIs, participando en el recorrido inmobiliario de una base superior de activos hoteleros;
- (iii) además, las SOCIMIs podrán otorgar contratos de alquiler o gestión, de los hoteles del SOCIMI, a grupos hoteleros profesionales con suficiente masa crítica.

No obstante, como se explica en el capítulo 10 (*ver punto 10.4*), para conseguir que las SOCIMIs tengan la adecuada difusión, es necesario que se adopten a los modelos y estándares internacionales (REITs), permitiendo obtener un tratamiento fiscal homogéneo para las personas jurídicas que inviertan en la SOCIMI y en el REIT, además de eliminar: (i) la exigencia de tener un vehículo cotizado; y (ii) las limitaciones que las SOCIMI tiene de cara a invertir en otras sociedades que no sean SOCIMI o REIT.

Además de los cambios estructurales necesarios y del papel de las SOCIMIs, otras iniciativas que pueden contribuir a fomentar la recuperación de la inversión son:

- (i) *Ayudas fiscales para el fomento de la reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero:*

1. promover un esquema de deducción fiscal por inversión en reconversión de la planta hotelera española, al objeto de conseguir contener el exceso de oferta hotelera existente (moratoria selectiva) a la vez que transformar la planta hotelera obsoleta en planta renovada, de calidad y con categoría de 4 y 5 estrellas; y
 2. promover un esquema similar al existente en Alemania para la actividad turística, mediante la aplicación de un IVA súper reducido del 4% en España (en Alemania es del 7%).
- (ii) *La creación de una “Ventanilla Única” para las empresas turísticas contribuirá a agilizar, homogenizar, simplificar los trámites y burocracias en los nuevos proyectos de inversión. Información de proyectos, subvenciones, vías de financiación, etc. (González, Y., 2012).*

10. MERCADO DE INVERSIÓN

10.1. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE INVERSIÓN

El mercado de inversión hotelera en España ha vivido importantes cambios en el periodo 1999-2011. Después de los atentados terroristas de las torres gemelas y hasta el año 2006-2007, el mercado de inversión hotelera creció de forma sostenida gracias a la solidez económica, la abundancia de liquidez en los mercados financieros y el crecimiento sostenido del mercado inmobiliario. Por otro lado, la crisis financiera global, iniciada en los últimos meses de 2007, unido a la crisis inmobiliaria local provocó una importante contracción en la economía española que se mantiene hasta hoy (Boceta, P. y García Mateo, J., 2010).

EL MERCADO DE INVERSIÓN HOTELERA EN ESPAÑA 1999-2011

Volumen de Inversión	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TACC	TACC	TACC	TACC
														99-11	01-06	06-09	07-11
Aguirre Newman (Feb 2010)	230	420	200	410	700	1.100	1.300	1.700	1.150	880	560	710		n.s.	53%	(31%)	n.s.
CBRE (Feb. 2012)									1.400	1.163	469	500	807	n.s.	n.s.	n.s.	(13%)
IREA (2012)	385	512	555	242	912	772	957	1.780	1.095	870	790	514	829	7%	26%	(24%)	(7%)
Promedio	308	466	378	326	806	936	1.129	1.740	1.215	971	606	575	818	8%	36%	(30%)	(9%)

Fuente: elaboración propia a partir de informes de Aguirre Newman and CBRE.

Nota: el dato de 2010 de Aguirre Newman es un dato estimado en febrero de 2010.

La crisis global ha alcanzado a todo el sector inmobiliario, no sólo al residencial, sino también al mercado de inversión terciaria. Dentro del mercado de inversión terciaria, el sector hotelero ha sido uno de los que más ha sufrido. Según los datos suministrados por las consultoras IREA, CBRE y Aguirre Newman, la caída de la inversión desde niveles máximos de 2006 hasta niveles mínimos de 2009-2010 se ha situado en torno al 65% (Arsuaga, L., 2011) y (Boceta, P. y García Mateo, J., 2010).

Los principales aspectos que ha marcado esta evolución del mercado de inversión hotelera en los últimos años (desde 2007) han sido los siguientes:

- (i) **Problemas para acceder a la financiación.** Según la consultora CBRE, los niveles de endeudamiento en operaciones de inversión hotelera, en épocas de bonanza económica, solían alcanzar el 80-85% del valor de mercado del inmueble. Sin embargo con la llegada de la crisis, los bancos comenzaron a ser extremadamente selectivos a la hora de financiar proyectos de inversión y operaciones de compraventa de hoteles. El inicio de la crisis, provocó el miedo generalizado, que afectó a todos los actores del mercado (compradores-usuarios, inversores, financiadores etc.). Con la llegada de la actual crisis, el negocio de la promotoras y sus incursiones en el mundo hotelero se ha reducido de forma drástica (Arsuaga, L., 2011);

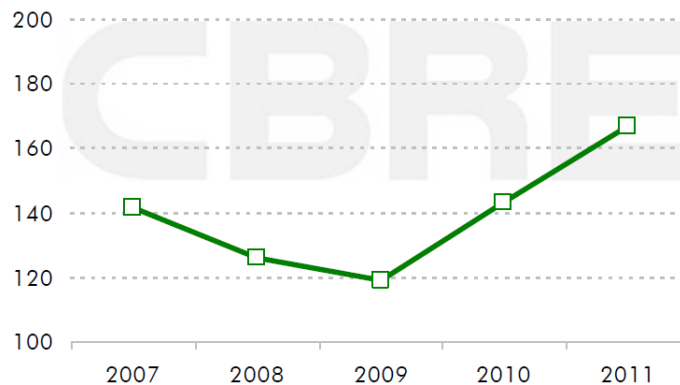
- (ii) **Adjudicación de activos por parte de los bancos.** Desde principios de 2009 los bancos se han visto inevitablemente avocados a la adjudicación de activos. Esta situación les ha llevado a convertirse en protagonistas obligados del mercado de inversión al tener que asumir la propiedad de activos hoteleros donde a sus propietarios les ha resultado imposible hacer frente a sus compromisos financieros (*Boceta, P. y García Mateo, J., 2010*). La gestión de un hotel, no forma parte de negocio fundamental de una entidad financiera y requiere de gestores hoteleros profesionalizados. Por este motivo y por la Reforma Financiera iniciada durante el año 2012, entendemos que las EE.FF. tratarán de externalizar tanto la propiedad como la gestión de los activos inmobiliarios hoteleros. Bien a través de SOCIMIs (REITs) o mediante contratos de venta, gestión o alquiler, es probable que las entidades financieras pongan bastante producto hotelero - inmobiliario en el mercado, lo que debe contribuir a reducir las valoraciones de los mismos;
- (iii) **Descensos generalizados en la operativa del negocio hotelero, en el volumen y en los precios de las transacciones hoteleras.** En España y en toda Europa, a partir de la segunda mitad del año 2008, se ha producido una importante caída en los rendimientos operativos tanto de hoteles urbanos como vacacionales. La caída de las pernoctaciones, fruto de la bajada de número de viajeros de ocio y de negocio, la reducción en la demanda del mercado MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) y la disminución del gasto, se ha visto reflejada en los rendimientos operativos de los hoteles (*Boceta, P. y García Mateo, J., 2010*).

El año 2009 representó, en términos de variación interanual del RevPAR, el peor año de los últimos 20 años en Europa (*Ernst & Young*, 2010). Esta situación ha provocado importantes cambios en el mercado inmobiliario-hotelero, influyendo de forma significativa en el modelo de expansión de las cadenas hoteleras. Se ha pasado de un modelo un modelo intensivo en capital a un modelo poco intensivo en capital, conocido como “asset light”. Este modelo ha limitado mucho las operaciones de compraventa y arrendamiento tradicional, en beneficio de contratos de alquiler variable, contratos de gestión y contratos de franquicia. (*Arsuaga, L., 2011*). En marzo de 2010, según los datos presentados por Charles Human, director general de la consultora hotelera HVS (Hotel Valuation System), las transacciones hoteleras en Europa habían descendido a niveles de 1998 al bajar de los 20.000 millones en 2006 a sólo 6.000 millones.

Según la consultora CBRE, entre 2007-2009, fruto de los descensos generalizados en la operativa hotelera, los precios de las transacciones hoteleras descendieron en España un c.15%. Posteriormente, entre 2010-2011, parece

haberse iniciado la senda de la recuperación en los precios medios por habitación en transacciones de activos hoteleros. Incluso, en los años 2010-2011, los precios medios resultantes de las transacciones parecen excesivamente elevados, al ser superiores a los del año 2007. Resulta muy difícil identificar grandes tendencias en cuanto a precios medios por habitación, consecuencia de diversos factores: (i) la enorme volatilidad reinante; (ii) el escaso número de operaciones; (iii) su carácter oportunista; (iv) la ausencia de financiación; y (v) la necesidad de venta de producto “prime” por presiones financieras (ej. 5 Hoteles de Thomas Cook a Iberostar, Hotel Hesperia Madrid, Hotel Palace Barcelona – HUSA, Hotel InterContinental de Madrid);

PRECIOS MEDIOS POR HABITACIÓN EN TRANSACCIONES HOTELERAS 2007-2011 (€-Miles)



Fuente: elaborado por CBRE (Ruiz Andrés, J., 2012).

- (iv) **Alteraciones en la tipología del inversor y en la estrategia de las cadenas hoteleras.** Según la consultora CBRE, en 2007, las cadenas hoteleras protagonizaron el grueso de transacciones del sector, 50% del total, mientras que en el año 2010 sólo alcanzaron el 10%. Los motivos que justifican esta situación son fundamentalmente: (i) los malos resultados operativos de los hoteles en España desde la segunda mitad de 2008; y (ii) los problemas para acceder a la financiación que han paralizado numerosos proyectos de inversión y que han propiciado el cambio en la estrategia de crecimiento del sector hotelero, conocida como modelo “asset light”. En la estrategia asset light, los hoteleros se centran en gestionar hoteles dejando la propiedad de sus activos en manos de profesionales de la propiedad inmobiliaria (Arsuaga, L., 2011).

MODELOS DE NEGOCIO Y NIVELES DE ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR HOTELERO

	NH HOTELS	MELIÁ	ACCOR	REZIDOR	starwood	IHG	HYATT	Marriott	MILLENNIUM
Contratos en franquicia o gestión (%)	21%	53%	47%	74%	93%	99%	79%	98%	23%
Deuda Neta / EBITDA'10	7,1x	6,0x	0,8x	0,0x	2,5x	1,3x	(0,7x)	2,2x	1,2x

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los resultados del primer semestre de 2011 de la compañías cotizadas, preparado por NH (NH, 2011).

El otro gran grupo de inversores existentes en el año 2007, eran los promotores inmobiliarios que, según CBRE, protagonizaron el 26% de las compraventas de hoteles (*Arsuaga, L., 2011*). Los hoteles, al igual que los campos de golf, se utilizaban por los promotores como una fuente de diversificación de su riesgo inmobiliario y como una herramienta comercial para facilitar la venta de sus promociones. Algunos de estos promotores crearon sus propias marcas (*ej. Rafael Hoteles de Grupo Reyál*) mientras que otros optaron por desarrollar una cartera de hoteles para alquilarlos alquilados a diferentes operadores (*ej. Grupo Fadesa o Grupo Polaris World*). La negativa evolución de la crisis financiera e inmobiliaria ha supuesto la desaparición de los promotores del panorama inversor hotelero español.

Por otro lado, los inversores institucionales han ganado peso desde el principio de la crisis, pasando de una cuota de mercado del 10% en 2007 a un 28% en 2010. El perfil de estos inversores se ha centrado en la búsqueda de activos “distressed”, exigiendo retornos muy elevados a sus inversiones por una mayor asunción de riesgo.

Por último, los inversores privados, con un perfil más conservador y patrimonial, es el colectivo que ha experimentado el mayor ascenso en estos últimos años, colocándose en el año 2010 como el actor principal del mercado, efectuando el 54% de las operaciones (en el año 2007 no representaban ni el 15%) - (*Arsuaga, L., 2011*).

No obstante, la enorme volatilidad reinante, el escaso número de operaciones, su carácter oportunista y la ausencia de financiación hacen muy difícil identificar grandes tendencias en cuanto a tipología de inversores. Las únicas tendencias clara que identificamos son: (i) la desaparición de los promotores inmobiliarios de mercado de inversión hotelera en España; y (ii) el carácter oportunista y puntual del conjunto de inversiones que están siendo realizadas. Según CBRE, en el año 2011, el reparto de las operaciones de inversión hotelera fue el siguiente: 62% cadenas hoteleras, 27% inversor privado, 9% inversor institucional y 2% entidades financieras (*Ruiz Andrés, J., 2012*);

(v) **Comportamiento oscilante entre el interés por producto urbano y producto vacacional.**

Según CBRE, el 50% de las operaciones realizadas en el año 2010 se localizaron en Madrid y Barcelona. Por el contrario; en el año 2007 se transaccionaron muchos más hoteles vacacionales y las compraventas en Madrid y Barcelona sólo supusieron el 35% del total (*Arsuaga, L., 2011*). Los factores que habitualmente suelen atraer el interés de los inversores en hoteles urbanos son: (i) la ubicación

“prime” de sus activos, (ii) la posibilidad de obtener rentas fijas en activos con inquilinos sólidos y solventes; (iii) la menor estacionalidad del producto urbano; (iv) la menor dependencia del turismo vacacional y mayor dependencia del turismo de fin de semana; y (v) un mejor acceso al cliente final, al contar con una base de clientes más diversificada (menos expuesta al cliente tour operación).

No obstante, esta situación suele ser oscilante y oportunista. Así, en el año 2011, el 51% de las operaciones de compraventa se registraron en el mercado vacacional (29% en 2010), mientras que en Madrid y Barcelona, se registraron el 29% de las operaciones (Ruiz Andrés, J., 2012). A pesar de este comportamiento oscilante, la única conclusión objetiva que podemos señalar durante la última década y sobretodo en el final de la misma, es un mejor comportamiento operativo del mercado vacacional en comparación con el mercado urbano. Motivado por la menor dependencia de la economía doméstica, de la actividad empresarial local y de la actividad en el segmento de MICE (viajes de incentivos);

- (vi) **Alteraciones en los tipos y condiciones de los contratos.** Dentro del mercado de inversión, la venta de activos con contratos de arrendamiento en vigor es la que mayor interés ha despertado por parte de los inversores (especialmente “family office” e inversores privados) - (Boceta, P. y García Mateo, J., 2010).

Sin embargo, las condiciones de mercado han cambiado. En el año 2010, hemos asistido a importantes procesos de renegociaciones de rentas, que ante los descensos de los ingresos operativos del sector han provocado recortes de hasta un 30% en los contratos fijos de alquiler (Magma Turismo, 2011).

Por otro lado, vemos popularizarse tanto (i) contratos de alquiler con tramos variables (para participar del previsible aumento de los ingresos del hotel en los próximos años); como (ii) contratos de gestión que asumen más riesgo pero que a la vez optan a retornos más atractivos (Arsuaga, L., 2011).

Tal y como apunta CBRE, el elemento común en toda inversión hotelera es la certeza y predictibilidad de la corriente de rentas o ingresos procedentes de los activos hoteleros. Entre los distintos mecanismo de consecución de mayor certeza o seguridad en sus inversiones podemos destacar: (i) contratos de alquiler de larga duración; (ii) garantías de pago de rentas, idealmente avales bancarios “revolving” de una anualidad durante toda la vida del contrato; (iii) buenos inquilinos, empresas solventes que estén pasando la crisis de una manera exitosa; y (iv) rentas de mercado, al objeto de evitar el riesgo de que el operador quiera renegociar la renta a la baja mientras el mercado continúe deprimido (Arsuaga, L., 2011);

(vii) **Alteraciones en el destino de la inversión, aprovechando la fortaleza de la divisa Euro.**

En los últimos años la evolución del dólar frente al euro ha fomentado de manera significativa la salida y estudio de inversiones inmobiliarias fuera de España, concentrándose las mismas en países de América, especialmente en Centroamérica; Brasil y Estados Unidos. Recientemente también se empiezan a analizar oportunidades de crecimiento en el mercado Asiático (ej. Sol Meliá) (*Boceta, P. y García Mateo, J., 2010*);

(viii) **La ausencia de espíritu de liderazgo y consolidación por parte de los principales grupos hoteleros españoles.** Como se comenta en los capítulos 8 y 9 de este trabajo, los Procesos de Integración Horizontal que necesita acometer el sector, van a permitir crear grupos más sólidos con mejor implantación y mayor poder negociador frente a proveedores y clientes. Además, es necesario que se invierta la tendencia de los últimos quince años, y que los grupos hoteleros españoles vuelvan a realizar una apuesta decidida por el mercado nacional (*Robledo, V., 2007*), y por la creación de grupos con la suficiente relevancia.

Por el momento no se vislumbran movimientos por parte de los principales operadores del sector, que lejos de apostar por el mercado español cada vez tienen una menor cuota de mercado y exposición. A modo de ejemplo, para el año 2012, el 92% de los proyectos de crecimiento del líder hotelero español Sol Meliá se encuentran fuera de España (*Blanco, Y., 2012*). Por tanto, si la iniciativa no viene del lado de los industriales nacionales, es muy posible que finalmente los grandes grupos internacionales terminen por consolidar su presencia en nuestro mercado (*Blanco, Y., 2011*) tal y como estamos empezando a ver con algunas operaciones como AC Hoteles y Marriott (*Catalán, A., 2011*) o Wyndham y Tryp.

La mayor atomización del segmento vacacional en comparación con el segmento urbano, y las malas experiencias de los grandes operadores internacionales en el segmento vacacional español, hacen pensar que la posible entrada de los grandes grupos internacionales se producirá antes en el segmento urbano que en el vacacional. Además, el segmento urbano cuenta con un producto más estandarizado, profesional y replicable en comparación con el segmento vacacional, cuyo producto muchas veces constituye un destino en si mismo y es más difícil de replicar.

10.2. NUEVOS PROYECTOS DE INVERSIÓN HOTELERA

Según un informe de Aguirre Newman (mayo de 2011), elaborado a partir de datos de Hostelmarket (censo de hoteles Hostelmarket), para los próximos 5 años se pueden contabilizar 604 desarrollos hoteleros con un total de 76.400 habitaciones, de los cuales aproximadamente el 39% están paralizados o han pospuesto su desarrollo hasta que se produzca una mejora de la actual coyuntura económica y financiera. Los aspectos más destacables son:

- (i) *el 65,8% se corresponden a desarrollos de cadenas hoteleras y el 34,2% son proyectos de hoteles independientes, en línea con años anteriores.* Las mayores posibilidades de obtener financiación por parte de las cadenas hoteleras y la estructura en la que los nuevos desarrollos se integran, facilita su desarrollo frente a las menores posibilidades con las que cuenta un promotor independiente;
- (ii) *el 60,3% del total de unidades de alojamiento proyectadas corresponden a hoteles urbanos, mostrando el importante desarrollo del turismo de ciudad y de negocios en los últimos años.* La futura oferta ubicada en destinos vacacionales sigue una línea descendente situándose en el 22,6% (Boceta, P. y Barroso, P., 2011).

Después de haber pasado el punto más difícil de la crisis, años 2009-2010, los principales aspectos, que han marcado y previsiblemente seguirán marcando la evolución de la inversión hotelera a futuro serán:

- (i) **Mantenimiento del volumen de visitantes.** El turismo extranjero será el motor que mantendrá los niveles ocupación hotelera en nuestros principales destinos vacacionales y urbanos, al igual que ha ocurrido en 2011. El efecto de la llamada “Primavera Árabe” es previsible se prolongue durante algunos años.
- (ii) **Lenta reactivación de los precios.** Es previsible que los destinos vacacionales tengan una mayor capacidad para reactivar los precios frente a los destinos urbanos. No obstante la debilidad económica de la zona Euro y de España serán un importante lastre para reactivar precios.
- (iii) **Flexibilización de los modelos de explotación hotelera.** Los arrendamientos variables y los contratos de gestión o franquicia seguirán creciendo en detrimento de los contratos de arrendamiento fijo. Continuarán las renegociaciones de contratos de arrendamiento firmados con anterioridad a 2009, lo que provocará una alta rotación de operadores en la gestión de activos hoteleros. (Ruiz Andrés, J., 2012).
- (iv) **Menores crecimientos de nueva oferta hotelera.** La fuerte restricción temporal en los mercados de crédito, dificultará las inversiones en hoteles. Seguiremos viendo transacciones vía subrogación de deuda ya existente.

- (v) **Fuerte aumento del número de activos hoteleros en el mercado, fruto de la reforma de sistema financiero español en 2012 y de las renegociaciones de refinanciaciones pactadas en los años 2009 y 2010, con grupos hoteleros e inmobiliarios.** Actuarán como catalizador de procesos de integración, tanto con operadores domésticos como con operadores internacionales, además de contribuir a bajar los precios de los activos hoteleros (*Blanco, Y., 2012*) y (*Ruiz Andrés, J., 2012*).
- (vi) **Aumento de la presencia de las marcas de cadenas internacionales en el mercado español.** A menos que se produzca un cambio de actitud por parte de los operadores domésticos, muy centrados en su expansión internacional, es previsible que asistamos a una mayor implantación de las grandes marcas internacionales en nuestro mercado. Es previsible que la entrada de cadenas internacionales se produzca primero en el segmento urbano. Este segmento está más profesionalizado, estandarizado y consolidado en comparación con el segmento vacacional.
- (vii) **El perfil del inversor de hoteles en España será heterogéneo, cambiante y oportunista.** El previsible ajuste en los precios de venta y la posible afluencia de hoteles prime al mercado de inversión puede ser una oportunidad de inversión para los inversores institucionales, cadenas, inversores privados, etc. (*Ruiz Andrés, J., 2012*).

10.3. OBJETIVOS PARA LOS MERCADOS DE INVERSIÓN

El objetivo general para los mercados de inversión hoteleros, tanto vacacionales como urbanos, es conseguir recuperar volúmenes de inversión y hacer un uso eficiente y adecuado de los recursos público-privados disponibles. El uso de los fondos destinados a inversión, deberá ser distinto en función de las características concretas de cada mercado: (i) mercados vacacionales y urbanos consolidados y (ii) mercados del interior y mercados menos consolidados.

Mercados vacacionales y urbanos consolidados.

Durante los últimos años, los principales mercados españoles de inversión hotelera han experimentado importantes crecimientos de capacidad. En el periodo 2000-2010, el sector hotelero español ha experimentado un crecimiento en capacidad hotelera (plazas hoteleras, 3,1% TACC 2000-2010) muy superior al crecimiento de la demanda (pernoctaciones hoteleras, 1,6% TACC 2000-2010) (INE, 2000-2010). Esta situación ha generado un exceso de capacidad hotelera estructural.

Además de situaciones de exceso de oferta, en los mercados hoteleros españoles más desarrollados frecuentemente encontramos situaciones de oferta obsoleta. En estos mercados no se requiere incorporar nueva capacidad hotelera pero si es preciso mejorar y reposicionar la capacidad hotelera existente. Para ello, es necesario acometer procesos de rehabilitación, tanto del producto hotelero como del entorno, es decir, las zonas en la que se ubica en citado producto hotelero.

Antes de desarrollar nuevos proyectos de inversión será preciso (i) definir el contenido, las necesidades y las características del producto que se pretende desarrollar (la zona objetivo y el activo hotelero); (ii) definir el posicionamiento del producto hotelero y el público objetivo al cual se quiere comercializar, al objeto de conocer los principales atributos demandados por esta tipología de cliente; (iii) definir como se quiere comercializar y vender de este producto.

Para definir el contenido, las necesidades y las características del producto que se quiere desarrollar, lo primero y más importante es estudiar y conocer bien el conjunto de atributos y posibilidades al alcance de un producto turístico-hotelero, desde todos los ámbitos posibles (ej. oferta existente, historia, ocio, gastronomía, hábitos y costumbres, infraestructuras, etc.).

En la definición del posicionamiento del producto hotelero y del público objetivo al cual se quiere comercializar, deberán primar (i) criterios de rentabilidad por cliente (cliente con capacidad elevada de gasto y capaz de generar empleo y buenos márgenes operativos en los distintos sectores afectos al negocio turístico-hotelero) y (ii) criterios de sostenibilidad del producto en el tiempo (producto duradero y con atractivo estructural para su universo de clientes).

En la comercialización y venta, gran asignatura pendiente de nuestra actividad turística-hotelera, es fundamental saber cómo llegar al público objetivo y cuáles son los canales de distribución y venta más apropiados para conseguir vender nuestro producto al cliente objetivo. Cada cliente objetivo tiene hábitos de consumo diferentes. Por tanto, es fundamental especializarse y diferenciarse a lo largo de toda la cadena de valor de la industria turístico-hotelera, incluyendo las labores de comercialización y de venta.

En los modelos vigentes en muchos de nuestros principales destinos turísticos (sobretudo vacacional), las estrategias que han primado han estado marcadas por los precios bajos en búsqueda de clientes con bajo poder adquisitivo y poca capacidad de gasto en destino, con los que poder llenar los hoteles. Esto ha supuesto una menor capacidad para generar riqueza y empleo además de peores márgenes operativos en los distintos sectores afectos al negocio turístico-hotelero. Así el periodo 1999-2007, la importancia relativa de las pernoctaciones correspondientes a cliente procedente de la tour operación alcanzó el 51% del total de pernoctaciones en el mercado español. Sin embargo, si miramos los datos de Baleares o Canarias, las pernoctaciones de clientes de tour operación alcanzaron el 90% y 80% respectivamente en el periodo 1999-2007 (INE, 1999-2007).

Las debilidades de nuestro actual modelo turístico-hotelero, se han traducido en una pérdida de importancia relativa en la contribución al PIB nacional. A pesar de los resultados del año 2011, que colocan al sector turístico como uno de los sectores más importantes de la economía española, 10,2% del PIB nacional (Rajoy Brey, M., 2012), su peso relativo es muy inferior si se compara con el año 2000, donde representó el 11,6% de PIB (Boceta, P. y Barroso, P., 2011).

Con base en los argumentos expuestos, señalamos algunas recomendaciones que deben ser consideradas antes de abordar nuevos proyectos de inversión en *mercados vacacionales y urbanos consolidados*:

Definición del contenido, las necesidades y las características del producto. Así, al objeto de evitar situaciones pasadas de exceso de oferta y de oferta obsoleta, en la definición del producto será deseable replicar el modelo de la “moratoria hotelera balear” en los destinos vacacionales y urbanos más consolidados. Permitiendo reemplazar únicamente capacidad existente de categoría igual o inferior a 3 estrellas, por producto hotelero de categoría 4 y 5 estrellas. Además, es importante simultanear esta medida con el cuidado de los aspectos del planeamiento urbanístico e inmobiliario de las principales zonas turísticas.

Definición de definición del posicionamiento del producto hotelero y del público objetivo. El producto turístico-hotelero rehabilitado debería posicionarse y destinarse a un público objetivo más selectivo y con mayor capacidad de gasto en destino. Este público objetivo, debería buscarse tanto en nuestros principales países emisores, pero también en nuevos países, economías emergentes en las que están surgiendo nuevos nichos de clientes entre su incipiente clase media-alta (Rusia, Brasil, China, India, etc.) y en general entre

los clientes de largo radio, que habitualmente suelen realizar un mayor gasto diario en destino.

Definir la comercialización y venta del producto. Otro aspecto fundamental que debe perseguirse en el uso eficiente de los fondos disponibles para la inversión, no es otro que la definir de ¿cómo se quiere comercializar y vender nuestro producto turístico-hoteler? Para ello es fundamental (i) conocer bien los atributos del producto; (ii) ser consistente en los mensajes que se transmiten en el tiempo, consiguiendo la mejor coordinación y consistencia en los mensajes transmitidos por los distintos agentes públicos y privados que realizan esfuerzos inversores en materia de promoción y comercialización de nuestro producto turístico-hoteler; y (iii) conocer los hábitos de compra de nuestro público objetivo, siguiendo estrategias de comercialización y venta diferenciales y especializadas, ya que no todos los clientes tienen los mismos hábitos y conductas de consumo.

Una interesante iniciativa que está tratando de desarrollar el actual Gobierno de Mariano Rajoy, es tratar de potenciar la imagen de la marca España de forma consistente y coordinada entre el conjunto de promociones y comunicaciones que se realizan. Al objeto de transmitir una imagen muy concreta de España y de sus atributos diferenciales, es preciso que exista un hilo conductor consistente en todas las promociones y comunicaciones que se realicen desde cada región o CC.AA. Este hilo conductor no debe ser otro que la propia marca España. Con esta iniciativa, se podrán subsanar los errores cometidos en el pasado en materia de promoción exterior, evitando así que cada región haga la guerra por su cuenta y que los esfuerzos de promoción y comunicación de cada CC.AA. se dispersen y diluyan, perjudicando así al conjunto de las regiones y CC.AA. españolas.

En una entrevista en febrero de 2012, el Secretario de Estado de Comercio, Jaime García-Legaz Ponce, citaba ejemplos de errores cometidos en el pasado que deben evitarse a futuro. García-Legaz Ponce, explicaba que “*si España hace una misión comercial en un determinado país y a los quince días aparece una misión de una comunidad autónoma en su propio nombre, eso da una imagen muy deficiente de nuestro país*” (González, Y., 2012).

Por tanto, de la correcta ejecución de esta medida se podrá obtener un doble beneficio. Por un lado se podrán controlar y coordinar los mensajes y posicionamiento de la marca España y de sus distintas zonas turístico-hoteleras. Y por otro lado, se podrán conseguir importantes economías de escala en la contratación coordinada y centralizada de campañas comerciales, campañas de publicidad, misiones comerciales a otros países y demás iniciativas de promoción, comercialización y venta.

Mercados del interior y mercados menos consolidados.

Como se ha comentado en otros capítulos, en la actualidad la distribución del gasto turístico por CC.AA. observamos que seis (Baleares, Canarias, Andalucía, Cataluña, C. Valenciana y Madrid) de las diecisiete CC.AA. agrupaban el 93% del gastos turístico en el año 2010 (idéntica situación que en el año 2004).

La actual distribución del gasto turístico, nos lleva a fijar otro gran objetivo en materia de inversión. Este objetivo no es otro que desarrollar el turismo del interior, es decir aquel turismo que no incluye ni los grandes destinos vacacionales de costa ni las principales urbes de nuestro país.

La inversión de los fondos disponibles podría encontrar atractivos en promover la creación, desarrollo y renovación de producto turístico-hotelero en destinos del interior y destinos menos consolidados. Para conseguir estos objetivos, es preciso estructurar y organizar al servicio de nuestra oferta turístico-hotelería los enormes recursos con los que contamos: (i) patrimonio histórico; (ii) patrimonio natural; (iii) patrimonio gastronómico; (iv) infraestructuras sanitarias; (v) condiciones climáticas, (vi) infraestructuras de transporte; (vii) oferta cultural y oferta de ocio; (viii) elevados niveles de seguridad civil; (ix) elevados niveles de salubridad en el sector servicios, (x) los atributos diferenciales que tienen las distintas comunidades autónomas entre ellas mismas, capaces de generar múltiples temáticas diferentes de turismo. Todo lo cual representa oportunidades para la inversión con retornos atractivos

Para conseguir este objetivo, lo primero que deben realizar los empresarios del sector y las AA.PP. de cualquier ámbito (nacional, regional, municipal) es estudiarse y conocerse mejor a uno mismo para planificar y definir: (i) ¿qué se quiere vender?; (ii) ¿a quién se quiere vender?; y (iii) ¿cómo se quiere vender?; (iv) ¿qué necesidades de inversión y financiación tengo que buscar los mercado de inversión y financiación?; y (v) ¿qué apoyo y coordinación público privada se puede establecer para potenciar los destinos del interior y destinos menos consolidados?.

En general, los españoles tenemos un profundo desconocimiento de nuestros recursos, y en materia turístico-hotelería nos hemos limitado a hacer lo más fácil, es decir, aprovechar nuestros recursos naturales del litoral para estructurar un turismo sustentado en el sol, la playa, y los precios baratos, para atraer mucho volumen de turistas con poco poder adquisitivo. Es muy probable pensar, que si España no tuviera playa pero si mantuviera el resto de atributos que hemos mencionado anteriormente, sería capaz de seguir atrayendo el interés de un importante volumen turistas. Bien es cierto, que para conseguir este objetivo, tendría que organizar, desarrollar y estructurar mucho mejor el contenido de su oferta turístico-hotelería, agudizando el ingenio, el análisis y el rigor a la hora de planificar cualquier proyecto de inversión turístico-hotelería.

Así podemos señalar un ejemplo muy cercano, Francia, primer país a nivel mundial en número de turistas, cuenta con peores recursos en materia de sol y playa que España, pero sin embargo ha sabido estructurar y poner en valor al servicio del mercado turístico-hotelerero otros atributos y recursos alternativos (ej. patrimonio cultural, patrimonio gastronómico, la industria del vino, de la alta costura, el turismo del interior, etc.).

Por tanto, el gran reto en nuestro turismo interior es conseguir estructurar adecuadamente su contenido, creando productos de calidad al servicio de una clientela con capacidad de generar riqueza en las distintas industrias afectas al ámbito turístico-hotelerero.

A modo de ejemplo hacemos las siguientes reflexiones y ejemplos de turismo:

- (i) *Si los franceses tuvieran los más de 45 campos de golf disponibles en la Costa del Sol unido a sus fantásticas condiciones climatológicas, de infraestructuras de transporte, oferta de ocio, etc. Seguramente habrían creado un “cluster” de la industria del golf, lo que habría supuesto entre otras cosas:*
1. la creación de uno de los destinos turísticos más exclusivos de todo Europa, por encima de cualquier destino de la Costa Azul;
 2. el traslado de la sede del Tour Europeo de Golf, desde Wentworth (Londres) a Marbella;
 3. la creación de la sede europea de las principales empresas relacionadas con el mundo del golf, estableciendo un marco inversor / fiscal atractivo para promover su implantación en la zona, similar a la concentración de empresas de la industria del golf que se produce en San Diego (California);
 4. la creación de universidades especializadas en la industria del golf, que inclusive se podría combinar con las escuelas de hostelería que ya están presentes en la zona.
- (ii) *Si Santiago de Compostela estuviera en Francia, ¿cómo habrían estructurado los franceses las rutas del Camino de Santiago para conseguir generar mayor atractivo y riqueza?*
1. lo habrían convertido en un reclamo turístico de dimensión internacional;
 2. habría planteado como generar mayor valor añadido para el turista (ej. rutas a caballo visitando castillos y viñedos de gran atractivo, rutas gastronómicas organizadas en torno al Camino de Santiago, etc.);
 3. habrían aprovechado nuestra fantástica red de paradores, su gran marca y reconocimiento internacional, de una forma mucho más coordinada, con una buena estrategia de comunicación y comercialización más adecuada tanto en el mercado doméstico como en el mercado internacional.
- (iii) *Si los vinos de Rioja y Rivera del Duero fueran franceses, ¿cómo habrían estructurado los franceses las rutas turismo enológico?*
1. serían sin duda los mejores vinos del mundo;
 2. sería un reclamo turístico de gran notoriedad internacional;

3. se desarrollarían paquetes turísticos 5 y 7 días para visitar ambas regiones, además de proponer un conjunto de actividades de ocio, cultura y gastronomía complementarias.
- (iv) *¿Cómo venderían los franceses o incluso los italianos algunas de nuestras ciudades de origen medieval como Écija (Sevilla), ciudad exótica con un conjunto de edificios de gran valor artístico con influencias de romanas, visigodas, árabes, cristianas y barrocas?*
1. sería una parada obligatoria en programas de visitas de las ciudades de Córdoba y Sevilla, al igual que lo puede ser la ciudad de Siena cuando se visita Florencia, Pizza, y Venecia (*Norte de Italia*).
 2. se dedicarían importantes recursos tanto en materia de promoción como en materia de conservación, estudio y mantenimiento
- (v) *¿Cómo venderían los franceses nuestra inmensa herencia románica y las rutas del románico que se pueden hacer en numerosas CC.AA. españolas como Galicia, Cataluña, Castilla León, Aragón, La Rioja, etc.?*
1. seguro que existiría un producto turístico estructurado para cada CC.A.A. capaz de combinar el carácter cultural de estas rutas con otras actividades de turismo rural, deportivo, gastronómico, etc.
- (vi) *¿Cómo venderían y promocionarían los franceses las numerosas muestras e influencias romanas (la ciudad de Baelo Claudio de finales del siglo II A.C. en Cádiz, la ciudad extremeña de Mérida), visigodas (la ciudad de Toledo, capital del reino visigodo en el año 507), musulmanes (la mezquita de Córdoba, la Alhambra de Granada), cristianas (el Escorial, la catedral de Burgos, etc.), etc.?*
1. Habría programas y paquetes turísticos especializados en conocer las distintas influencias culturales de nuestro país.
- (vii) *¿Cómo venderían y promocionarían los franceses o los americanos nuestros recursos cinegéticos y de pesca deportiva?, etc...*

En definitiva con este reducido número de ejemplos y líneas de actuación, tratamos de poner de manifiesto que disponemos de la materia prima, el contenido y los medios necesarios para desarrollar la inversión en la explotación de las oportunidades que ofrece el turismo de interior y mercados menos consolidados. No obstante, al igual que en las zonas turísticas menos consolidadas, es necesario realizar un profundo estudio de nuestros atributos y capacidades para ponerlos al servicio de la industria turístico-hotelera, con una asignación eficiente de recursos inversores tanto públicos como privados.

Por tanto, España tiene la capacidad y el deber de ofrecer un producto turístico-hotelero más allá de su concepción histórica de: (i) sol y playa; (ii) de diferenciación por precio bajo; y (iii) de cliente con poca capacidad de hacer gasto en destino. Para ello es preciso recuperar volumen de inversión y orientarlo proyectos de calidad y proyectos sostenibles, capaces de atraer el interés turistas con gran capacidad de gasto y en definitiva capaces de generar riqueza, empleo y rentabilidad, tanto en los mercados consolidados como en mercado menos desarrollados y mercados del interior.

10.4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Después de haber analizado la evolución de la inversión y los objetivos que deben primar en los distintos mercados turístico – hoteleros. Detallamos las siguientes nueve propuestas concretas para conseguir recuperar volúmenes de inversión:

- (i) **España necesita afrontar importantes cambios estructurales para recuperar la confianza en la comunidad inversora y financiadora:** (i) reformar el sistema financiero para que vuelva el crédito a las empresas; (ii) contener el gasto público y el endeudamiento, principalmente de sus CC.AA. y municipios; (iii) generar un marco inversor adecuado con un esquema normativo único para todas las CC.AA., estable en el tiempo, sin excesivas burocracias y fiscalmente atractivo y homogéneo; (iv) compromiso explícito y estable con el sector, liderado y coordinado por el Gobierno Central, que incluya políticas prioritarias a favor del sector para generar confianza y atraer capitales; (v) el trabajo conjunto y coordinado de los agentes públicos y privados para afrontar los retos del sector turístico-hotelero, con proyectos de futuro y planes de negocio e inversión turístico-hotelero compartidos, y (vi) la flexibilización del mercado de trabajo;
- (ii) **la Reforma del Sistema Financiero español debe permitir un mejor acceso de las entidades de crédito a los mercados de capitales, y una mejora del flujo de crédito a la economía real, con un impacto positivo sobre la producción y el empleo.** Además, es previsible que la Reforma del Sistema Financiero español facilite la salida al mercado de los activos inmobiliarios en poder de la banca, que se encuentren debidamente provisionados por las EE.FF., con el consiguiente abaratamiento de la vivienda, hoteles, edificios, etc. (*Ministerio de Economía y Competitividad*, 2012);
- (iii) **promover la coordinación público – privada en el ámbito de la inversión. Además de renovar nuestra base de hoteles obsoletos, es importante tratar de renovar zonas y destinos turísticos, que también han quedado obsoletos.** Para la consecución de este objetivo, es necesario que las AA.PP. inviertan en la renovación de infraestructuras en zonas y destinos turísticos o de lo contrario los esfuerzos de los hoteleros por renovar sus activos serán mucho más infructuosos y viceversa.

En una entrevista publicada en el diario *Expansión*, en enero de 2012, Sebastián Escarrer (*Ex Vicepresidente de Meliá Hotels International y Ex Presidente de Exceltur*), ponía de manifiesto la necesidad de abordar una Plan Nacional Integral de reconversión de la oferta turística, donde resulta esencial la colaboración público-privada. Además, señalaba que el 80% de la inversión de la industria, lo aportaba el sector privado y que por tanto el sector público tenía que trabajar para facilitar el acceso a la financiación (*Recuero. M.*, 2012).

Un ejemplo importante a destacar en la coordinación de la iniciativa público – privada, es la labor desarrollada por las ciudades de Madrid y Barcelona al objeto de conseguir albergar el mega-proyecto “Euro Vegas”, con una inversión de €26.000 millones (*Anglés, M., 2012*). Bien es cierto, que no es el tipo de actividad que necesita promover el turismo de nuestro país, dado que disponemos de muchos más recursos que los que normalmente se pueden encontrar en un desierto de EE.UU.;

- (iv) **promover un esquema de deducción fiscal por inversión en reconversión de la planta hotelera española, al objeto de conseguir contener la obsolescencia y el exceso de oferta hotelera existente.** Básicamente, se estructuraría mediante un esquema desgravación en la base imponible de los resultados de las empresas hoteleras y de las empresas o fondos patrimonialistas hoteleros (SOCIMIs o REITs), que desarrollen un plan de inversión y mejora de la calidad y prestaciones exclusivamente en activos hoteleros existentes. Sólo se podrá introducir nueva capacidad hotelera, de 4 y 5 estrellas, que reemplace a capacidad existente de cualquier categoría. Por tanto, podrán beneficiarse de estas deducciones, aquellos proyectos de rehabilitación y de transformación de hoteles, siempre que el resultado del citado proyecto alcance la categoría 4 y 5 estrellas.

Con esta medida, se trata de combinar las bondades de: (i) la “*moratoria hotelera balear*”, que restringe el aumento de la capacidad hotelera a la vez que se promueve la reconversión de su planta hotelera obsoleta; (ii) con el programa canario de incentivos fiscales a la inversión en canarias conocido como “*Reserva para Inversores en Canarias (RIC)*”.

Las entidades o personas físicas que se acojan a la RIC, pueden dotar como máximo un 90% del Resultado Contable del ejercicio afecto a la actividad económica que se ejerza, teniendo a cambio la empresa que realizar determinadas inversiones en las islas Canarias por el importe resultante, dentro de los siguientes 4 años al del impuesto en que se produjo la dotación. En el caso de personas físicas dentro del régimen de estimación directa, la RIC, funcionará como una deducción en la cuota íntegra del Impuesto sobre la Renta (IRPF) – (*Wasesores, 2010*).

La acción conjunta de estas dos iniciativas permitiría promover la necesaria reconversión hotelera de nuestra planta hotelera obsoleta, a la vez que permitir mejorar el control del exceso de capacidad existente en el mercado hotelero español. Consiguiendo evitar errores, como los cometidos en el mercado Canario durante la última década, donde la combinación de una moratoria hotelera canaria mal implementada con el programa RIC-Canarias, ha desencadenado una situación de clara sobreoferta y exceso de capacidad. Con esta medida se

conseguiría mejorar el perfil de nuestro producto turístico, consiguiendo un producto de mayor calidad, capaz de atraer a clientes con mayor capacidad de gasto en destino. Además, se conseguiría una importante fuente de generación de empleo tanto directo (los segmentos altos de mercado, que habitualmente tiene una base de empleados superior a los segmentos bajos de mercado) como indirecto (involucrado en la construcción y reconversión de hoteles).

Otro importante efecto que puede tener una iniciativa de este tipo es sin duda un efecto “llamada” para inversores industriales o financieros presentes o no en España;

- (v) **promover un esquema similar al existente en Alemania para la actividad turística, mediante la aplicación de un IVA súper reducido del 4% en España (en Alemania es del 7%);**
- (vi) **conseguir que las SOCIMIs (los vehículos de inversión inmobiliaria españoles) puedan tener un papel relevante en el crecimiento y en la consecución de masa crítica y notoriedad de los principales grupos hoteleros españoles.** En el entorno actual, marcado por acceso restringido a fuentes de financiación bancaria y a mercados de capitales, los grupos hoteleros están considerando el desarrollo de estrategias de crecimiento menos intensivas en capital a través de contratos de alquiler o gestión.

En este sentido las SOCIMIs (Sociedades Colectivas de Inversión en el Mercado Inmobiliario) pueden tener un papel importante, pudiendo otorgar contratos de alquiler o gestión a los principales grupos hoteleros del país. No obstante, para conseguir que las SOCIMIs tengan la adecuada difusión, es necesario que se adapten a los modelos y estándares internacionales (REITs), permitiendo: (i) obtener un tratamiento fiscal homogéneo para las personas jurídicas que inviertan en la SOCIMI y en el REIT; (ii) eliminado la exigencia de tener un vehículo cotizado, cuando por ejemplo en los REITs americanos existen vehículos tanto cotizados como no cotizados; y (iii) eliminando las limitaciones que las SOCIMI tiene de cara a invertir en otras sociedades que no sean SOCIMI o REIT. Algo que no sucede con esta figura en los otros países, y que según los analistas, a las SOCIMI les quitaría posibilidades de crecimiento, especialmente en el extranjero (*Ratto, L., 2009*).

Los REITs (Real Estate Investment Trust) son fondos cerrados de inversión inmobiliaria que invierten en inmuebles o préstamos con garantía inmobiliaria. Los REITs pueden estar cotizados en Bolsa o no, y se caracterizan por distribuir la práctica totalidad de los beneficios en forma de dividendos entre los accionistas. Los REITs están exentos del impuesto de sociedades y tienen importantes rebajas fiscales sobre las plusvalías generadas por la revalorización

de los inmuebles. Son los accionistas de los REITs los que pagan impuestos por la rentabilidad y no el fondo. (Calvo, M. y Rodríguez, F., 2009).

En España, los REITs se han regulado bajo el nombre de SOCIMI (Sociedades Colectivas de Inversión en el Mercado Inmobiliario) mediante la Ley 11/2009 del 26 de octubre. Las SOCIMIs no han limitado el tipo de activos de inversión, por lo que se permite invertir tanto en activos residenciales, como en activos de uso empresarial (oficinas, hoteles, comercial y logística) (Calvo, M. y Rodríguez, F., 2009).

No obstante, en el momento de su creación (año 2009), y contrariamente a la regulación internacional, la tributación de las SOCIMIs recaía sobre la sociedad y no sobre los inversores de la sociedad, aunque a un tipo reducido (18% en 2009, 19% a partir de 2010). Posteriormente los inversores en la SOCIMI: (i) *personas físicas*, estaban exentos de tributación por dividendos; y (ii) *las personas jurídicas*, tributaban por la diferencia entre el tipo aplicado en el SOCIMI y el régimen general societario, por lo que la suma iguala el régimen general societario (30%).

En el siguiente cuadro mostramos el diferente esquema fiscal del REIT y la SOCIMI.

COMPARATIVA DE RENTABILIDADES ENTRE REIT Y SOCIMI PARA PERSONAS FÍSICAS Y JURÍDICAS

	REIT		SOCIMI			REIT		SOCIMI	
	Per. Física	Pers. Jurídica	Per. Física	Pers. Jurídica		Per. Física	Pers. Jurídica	Per. Física	Pers. Jurídica
Vehículo Inversor					Accionista del Vehículo				
Capital	30%	300	300	300	Capital	30%	90	90	90
Deuda	70%	700	700	700	Deuda	70%	210	210	210
Total Capital + Deuda		1,000	1,000	1,000	Total Capital + Deuda		300	300	300
Rentas Netas		100	100	100	Dividendo		65	65	53
Coste Deuda		5%	5%	5%	Coste Deuda		5%	5%	5%
Gasto Financiero		(35)	(35)	(35)	Gasto Financiero		(11)	(11)	(11)
BAI		65	65	65	BAI		55	55	42
Tipo Impositivo		0%	0%	19%	Tipo Impositivo		19%	30%	0%
Impuesto		0	0	(12)	Impuesto		(12)	(16)	0
BDI		65	65	53	BDI		42	38	42
Dividendo		65	65	53	Dividendo		42	38	38
Retorno del Capital		21.7%	21.7%	17.6%	Retorno del Capital		46.8%	42.4%	46.8%

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista del accionista persona física, el funcionamiento fiscal es neutro, consiguiéndose los mismos retornos del capital. Sin embargo, desde el punto de vista del accionista persona jurídica y en la medida en la que participación en el REIT o la SOCIMI esté mayoritariamente financiada con recursos ajenos (ej. 30% con capital y 70% con deuda), los retornos del capital son algo inferiores en la SOCIMI que en el REIT.

Por tanto, vemos como en la mayoría de los países en los operan los REITs (Unión Europea y Estados Unidos), estas sociedades están exentas de

tributación. Por el contrario, en las SOCIMIs inicialmente se estableció esta exención para los dividendos percibidos por sus socios, siempre que sean personas físicas, mientras que para personas jurídicas tributarán hasta alcanzar el tipo efectivo aplicable en cada país, entre el 15% y el 30% (Ratto, *L., 2009*).

Según lo que se conoce a la fecha de cierre de este trabajo, el actual gobierno está trabajando en esta dirección con la elaboración del “*Anteproyecto de ley de medidas de flexibilización y fomento del mercado del alquiler de viviendas.*”

Por tanto, entendemos que estas diferencias en tributación deberían eliminarse al objeto tener un funcionamiento homogéneo que permita una mejor interacción con los REITs y con capitales europeos e internacionales;

- (vii) **utilizar los REITs o SOCIMIs para permitir a los bancos sacar los activos inmobiliarios hoteleros de sus balances y reconvertirlos en participaciones financieras líquidas (cotizadas). De esta forma se podrán agrupar distintos inmuebles hoteleros dentro de una SOCIMI y vender / distribuir sus acciones entre inversores minoristas e institucionales.**

Además, en función de la naturaleza de los activos hoteleros, los REITs o SOCIMIs podrán otorgar contratos de gestión o alquiler a gestores hoteleros profesionales con suficiente dimensión empresarial. Esto permitirá una gestión centralizada, óptima y eficiente en costes.

Las bondades de esta propuesta son numerosas:

- (a) contribuye a sanear los balances de las entidades financieras, canjeando activos fijos de difícil rotación y elevado consumo de capital por activos financieros líquidos;
- (b) contribuye a reducir la elevada atomización existente en el sector hotelero, permitiendo concentrar la gestión de un mayor número de activos hoteleros en manos de un menor número de operadores hoteleros, lo que contribuye a fomentar la necesaria Integración Horizontal del sector hotelero en España (*ver capítulos 8 y 9*);
- (c) pueden utilizarse para permitir a los grupos hoteleros y a los empresarios hoteleros independientes permutar sus activos hoteleros por participaciones líquidas en SOCIMIs, participando en el recorrido inmobiliario de una base superior de activos hoteleros, más diversificada, con una estructura de gestión hotelera de mayor dimensión capaz de obtener mayores sinergias tanto en costes como en ingresos (ej. red comercial extensa y notoria), mejorando así los beneficios que en la actualidad aportan las centrales de compras tradicionales; y

- (d) es un movimiento compatible con la estrategia de crecimiento seguida por las grandes cadenas internacionales, conocido como modelo “asset light”.

El único inconveniente que puede tener el desarrollo de los REITs o SOCIMIs, es la previsible evolución de la normativa contable internacional, que podría obligar a incluir el coste futuro de los contratos de alquiler en los balances de las empresas, como un mayor nivel de endeudamiento (Blanco, Y., 2011).

- (viii) **homogeneizar y agilizar los tiempos y trámites burocráticos afectos a la apertura de nuevos negocio en todos los municipios y CC.AA.** Siguiendo la iniciativa desarrollada en la Comunidad de Madrid, que a finales del año 2011 anunció la creación de una licencia exprés para abrir comercios en la región. Así la idea es que en todas las localidades españolas para abrir un nuevo establecimiento baste con realizar una «declaración responsable», es decir presentar un documento en el que se indique que se *«cumplen todos los requisitos establecidos por la normativa vigente, que se dispone de la documentación que así lo acredita y que se compromete a mantener su cumplimiento mientras desarrolle la actividad»*. Una vez presentada la declaración responsable, el ayuntamiento entregará en semanas una licencia o autorización provisional, y así el establecimiento podrá realizar las obras necesarias mientras tramita los permisos definitivos e iniciar la actividad. Será a posteriori, cuando los técnicos municipales irán al establecimiento y comprobarán in situ, que el local cumple con la normativa establecida (Llorente, C. y Gómez, M., 2012).

Con esta medida se pretende acabar con la multitud de trabas administrativas, que dificultan la implantación de nuevos negocios en España. Según un artículo publicado en Expansión, en febrero de 2012, *“en España la burocracia administrativa existente exige hasta 100 trámites y unos 51.000 euros para lograr un permiso, siendo los bares y establecimientos de hostelería, los negocios que más sufren para conseguir una licencia, en los que se requieren permisos de salidas de humo, informes medioambientales y de contaminación acústica, autorizaciones para cámaras frigoríficas, hornos, etc.”* (Llorente, C. y Gómez, M., 2012);

- (ix) **creación de una “Ventanilla Única” para las empresas turísticas.** Contribuyendo a agilizar, homogeneizar, simplificar los trámites y burocracias en los nuevos proyectos de inversión. Información de proyectos, subvenciones, vías de financiación, etc. (González, Y., 2012).

11. ANÁLISIS “DAFO” MULTINIVEL DE LA INDUSTRIA TURÍSTICO-HOTELERA

Para la elaboración de este capítulo, hemos tratado de recopilar y sintetizar algunas de las conclusiones y propuestas más relevantes de los capítulos anteriores. Además, al objeto de sistematizar el análisis lo máximo posible, hemos decidido estructurar el capítulo realizando un análisis multinivel de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del sector hotelero español.

Con el análisis DAFO multinivel, se ha buscado realizar una síntesis completa del presente trabajo, tratando de abarcar desde los ámbitos más generales hasta los ámbitos más concretos. Así, comenzamos analizando el DAFO de la posición competitiva de España (aspectos macro), y terminamos analizando el DAFO de los aspectos más específicos de las empresas hoteleras españolas: estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos (aspectos micro). Así, el análisis DAFO multinivel se ha estructurado sobre las seis grandes áreas que configuran el sector:

- (i) Posición competitiva de España en el sector turístico-hotelero;
- (ii) Destinos turístico-hoteleros españoles;
- (iii) Oferta y productos hoteleros españoles;
- (iv) Demanda y dinámicas de consumo;
- (v) Inversión y financiación del sector;
- (vi) Estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos.

Además, dentro de los distintos ámbitos del análisis DAFO, se ha tratado de diferenciar los aspectos estructurales de los meramente coyunturales. Pensamos que esta distinción nos puede ayudar a la hora de identificar el diagnóstico del sector y establecer y seleccionar los principales objetivos, retos y propuestas que debe afrontar el sector.

Por último, además del trabajo propio del autor, para la elaboración de este capítulo también se ha realizado una búsqueda, análisis, estructuración y tratamiento de distintas opiniones, artículos y publicaciones del sector, durante los últimos quince años, que abarcan a los distintos ámbitos del mismo. Así, en la elaboración de este análisis tratamos de recoger la visión de: (i) los principales agentes públicos del sector (ej. *Turismo 2020, 2007 y Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012)*, “*Plan Nacional e Integral de Turismo 2012 – 2016 - Documento de Avance*”); (ii) los principales agentes privados del sector hotelero español (ej. *Gaspard, J., 2012 y Barceló, S.P., 2011*); (iii) las asociaciones de empresas turísticas (ej. *Excelltur, 2010*) y confederaciones de empresas hoteleras (ej. *CEHAT, PriceWaterhouseCoopers, 2008-2010*); (iv) los informes especializados del sector (ej. *Hostelmarket 1999-2012, DBK 2001-2012, Ernst & Young 1997-2012*); (v) los artículos académicos (ej. *Talón Ballester, (Prof.) P., González Serrano (Prof. Dra.) L., Figueroa Domecq, (Prof.) C., 2008*); (vi) los artículos de prensa (ej. *Blanco, Y., 2011*); etc. En definitiva, en este capítulo se recogen un conjunto de ideas y reflexiones que agrupan las principales conclusiones y propuestas del presente trabajo.

11.1. Posición competitiva de España en el sector turístico

DEBILIDADES COYUNTURALES

- **Falta de liderazgo de la Administración Central.** Necesidad de recuperación de competencias en materia turística y necesidad de mayor coordinación entre las AA.PP. (Central, Autonómica y Municipal) (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*).

DEBILIDADES ESTRUCTURALES

- **El turismo es un sector estratégico pero muy fragmentado y con necesidad de mayor reconocimiento y coordinación.** En ocasiones alguna partes de la cadena de valor adquieren más relevancia que el todo, perdiendo la visión de cadena de valor interdependiente (*Riafi, T., 2010*).
- **Ausencia de enfoque y profesionalidad.** En el sector público no existen líneas estratégicas enfocadas al futuro del sector; mientras que en el sector privado prevalecen muchas culturas y modelos de gestión con servicios obsoletos y poco profesionalizados (*Riafi, T., 2010*).
- **La estructura territorial supone una pérdida de competitividad.** España no puede competir con 17 CC.AA. o mini estados (*Aznar, J.M., 2011*).
- **Excesiva regulación y burocracia** (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*). Marco normativo complejo, heterogéneo con diferentes subsectores implicados (*Turismo 2020, 2007*).
- **Dificultad de innovación y adaptación a las nuevas tendencias.** Falta de adecuación legislativa y dimensión empresarial (*Turismo 2020, 2007*).
- **Escasez de conexiones aéreas directas con países con potencial de crecimiento:** Asia-Pacífico (*Turismo 2020, 2007*). Creciente debilidad en Iberia.
- **Deficiente interrelación entre distintos tipos de transporte:** avión-ferrocarril (*Turismo 2020, 2007*).

AMENAZAS COYUNTURALES

- **Debilidad de la economía española y del consumo familiar** (*DBK, 2011*)
- **El déficit público español.** Puede provocar un recorte en las ayudas al sector (ej. subsidios aerolíneas de bajo coste), generando un efecto negativo en la industria (*Rafa, T., 2010*).
- **Subidas de impuestos y nuevas tasas.** Aumento del IVA (*DBK, 2010*). Entrada en vigor de la ecotasa en Baleares (*DBK, 2002*), la tasa turística en Cataluña (*G.Y., 2012*), tasas aeroportuarias, etc.
- **Impacto divisas.** Fortaleza del euro frente al dólar u otras divisas, lo que debilita el turismo procedente de países extracomunitarios (*DBK, 2005-2010*).
- **Nuevas leyes restrictivas.** Como la ley antitabaco que entró en vigor en 2011 que provocó un descenso en las ventas de la hostelería (*Moreno, I., 2011*).
- **Programas de desarrollo turístico en países competidores.** Plan “Marruecos visión 2010” (*DBK, 2002*).

AMENAZAS ESTRUCTURALES

- **La falta prioridad política ante el turismo y la dificultad para conciliar mejor los intereses público –privados** (*Moreda, J.L. y otros, 2010*).
- **Información de baja calidad.** Necesitamos mejorar y coordinar las diferentes bases estadísticas existentes en la industria. Necesitamos diagnosticar mejor la evolución e impacto socioeconómico la actividad turístico-hotelera, su rentabilidad y sus efectos multiplicadores (ej. capacidad de creación de empleo y riqueza) - (*Zoreda, J.L. y otros, 2010*). Bajo el liderazgo del INE y con la colaboración directa de Exceltur y Turespaña, es necesario tener una mayor coordinación entre las distintas fuentes de información y publicaciones existentes (Banco de España, EGATUR, Hostelmarket, Ernst & Young, PWC-CEHAT, DBK, etc.), al objeto de conseguir una mejora en la calidad y en la consistencia de las distintas fuentes de información existentes, facilitando y soportando la adopción de decisiones, actuaciones y medidas estructurales necesarias.
- **Carencia de un Mercado Único como factor debilitador de la integración.**

FORTALEZAS COYUNTURALES

- **Estabilidad política y estabilidad de su divisa** (*Blanco, Y., 2011*).
- **Resistencia del turismo ante el enfriamiento económico.** Gracias a su amplia base de clientes y a su menor dependencia de la economía doméstica.
- **Creciente importancia, reconocimiento, atractivo y apoyo al turismo.** Iniciativas como P.N.I.T. 2012-2016 o Plan Renove Turismo 2009.

FORTALEZAS ESTRUCTURALES

- **Tradición y experiencia turística (potencia a nivel mundial) e importancia del mercado de lengua española** (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*).
- **Ubicación estratégica dentro de Europa y de Europa dentro del mundo.** Calidad de vida del entorno europeo (*Turismo 2020, 2007*). Proximidad a las economías con mayor PIB per cápita del mundo.
- **Adecuada dotación de infraestructuras turísticas.** El Plan Nacional de Infraestructuras 2000-2010, con una inversión total superior a €100.000 millones (*DBK, 2003*) e importantes desarrollos en materia transportes (autopistas, trenes de alta velocidad, nuevas terminales en aeropuertos de Madrid, Barcelona y Málaga, etc.) permite conectar Madrid con cualquier provincia peninsular en una hora.
- **A diferencia de otros competidores (Egipto o Túnez) España es un destino de repetición.** Gracias a sus atributos, la proximidad a sus principales países emisores (ej. Reino Unido, Alemania) y la facilidad en el desplazamiento dentro de la U.E. (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*).
- **Destino refugio.** En épocas de conflictos bélicos internacionales, España es aumenta de forma significativa su número de turistas (*Molina, C., 2011*).

OPORTUNIDADES COYUNTURALES

- **Aprovechar las inestabilidades geopolíticas en destinos alternativos.** La “Primavera Árabe”, es una oportunidad para que España refuerce su posición hegemónica en el Mediterráneo y se diferencie por calidad (*Blanco, Y., 2011*).
- **Aprovechar la ubicación estratégica.** Por ejemplo, potenciar el aeropuerto de Málaga, como conexión satélite entre Norte de África y Oriente.
- **Buscar nuevos nichos de clientes.** Aprovechar el desarrollo de la clase media-alta en países emergentes (ej. 4.000 millones de habitantes en Asia).
- **Simplificación y unificación de la legislación aplicada (ej. sistema de calificación de hoteles) al turismo en las distintas CC.AA.** (*G.Y., 2012*).
- **Facilitar el acceso a la financiación (Reforma del Sist. Financiero) y fomento de la inversión, donde el sector privado aporta el 80% del total.**
- **Introducir nuevos incentivos fiscales:** IVA súper reducido al sector turístico – siguiendo el modelo alemán (*G.Y., 2012*).

OPORTUNIDADES ESTRUCTURALES

- **Desarrollar un marco normativo unificado y estable a nivel nacional para así desarrollar los cambios estructurales necesarios. El Gobierno debe acordar un Pacto de Estado con la oposición, al objeto de asumir la actividad turística como una cuestión de Estado.** Es necesario acometer importantes cambios estructurales en la planificación, organización, posicionamiento y venta del sector turístico español. Estos cambios estructurales deben perdurar hasta las próximas generaciones.
- **Reconocimiento del sector turístico y más liderazgo de la Administración Central.** Es necesario (i) la existencia de una Comisión Interministerial al objeto de coordinar los distintos sectores, industrias y servicios implicados (ej. Reforma del Sistema Financiero); (ii) el refuerzo de sus competencias en la materia (actualmente sólo tiene la promoción de España en el extranjero) hasta ahora cedidas en su mayoría a las CC.AA.; (iii) es importante que se establezca una Conferencia de presidentes autonómicos para centrar las políticas y actuaciones trasversales prioritarias (*Recuero, M., 2012*) e; (iv) incluso algunas voces del sector piden la creación del Ministerio de Turismo (*Escarrer, S., 2010*).
- **Aumentar la competitividad turística de España mediante una mejor coordinación de las distintas CC.AA y AA.PP.** Pese a tener competencias turísticas descentralizadas, las políticas autonómicas no deberían perder su perspectiva global y así evitar efectos contradictorios (ej. ayudas a aerolíneas “low cost”, gestión aeropuertos) (*Zoreda, J.L. y otros, 2010*).
- **Aumentar la coordinación entre las AA.PP. y el sector privado.**
- **Aprovechar la demanda creciente de turismo de lujo y de alto nivel.**

11.2. Destinos turísticos españoles

DEBILIDADES COYUNTURALES

- **Muchos planes cada 4 años pero ningún plan estructural y duradero:** P.N.I.T. 2012 – 2016, P. del Turismo Español Horizonte 2020, etc.
- **Mala promoción de España y sus destinos.** España no se conoce bien a sí misma y por tanto es incapaz de venderse bien (*Cagliani, G., 2011*).
- **Ausencia y falta de definición de los principales argumentos de venta para los destinos españoles, con un hilo argumental consistente y coherente a nivel nacional y entre las distintas CC.AA., provincias y municipios.**
- **Mala coordinación en la promoción de los destinos turísticos españoles.** Las CC.AA. que compiten entre ellas y que se promocionan sin un hilo argumental común, que desvirtúa la imagen de “España”.
- **Dificultad para vender y diferenciar nuestro producto.** Hasta la fecha sólo hemos vendido nuestros atributos más básicos de sol y playa a precios bajos y con un mal acceso al cliente final.

DEBILIDADES ESTRUCTURALES

- **Madurez y obsolescencia del producto y del servicio tradicional de sol y playa** (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*).
- **Elevada concentración de clientes y estacionalidad de la demanda en el segmento sol y playa** (*DBK, 2003*). Esta situación implica la saturación de los destinos en temporada alta y repercute de forma negativa en los niveles de satisfacción de la demanda (*Turismo 2020, 2007*).
- **Pérdida de competitividad en costes frente a otros competidores no comunitarios** (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*).
- **Falta de identidad en las propuestas turísticas de los destinos tradicionales.** Inadecuación de los sistemas de planificación territorial de los distintos destinos turísticos (*Turismo 2020, 2007*).
- **Falta de desarrollo y planificación del contenido en los destinos del interior y destinos urbanos, salvo las principales ciudades españolas.**
- **Excesiva concentración geográfica de la oferta de alojamiento turístico-residencial y deterioro medioambiental en muchos destinos, causado por un excesivo y desordenado urbanismo** (*Turismo 2020, 2007*).

AMENAZAS COYUNTURALES

- **Aumento de la competencia con otros destinos vacacionales.** Desarrollo del producto “todo incluido” por países competidores del Norte de África y Mediterráneo Oriental (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*). Menores precios, costes y alto potencial de crecimiento, ej. Túnez. (*DBK, 2010*).
- **Falta de coordinación entre las AA.PP.** Por ejemplo, los modelos de gestión aeroportuaria o los subsidios tanto a aeropuertos secundarios como a aerolíneas de bajo coste. El perfil del cliente de las aerolíneas de bajo coste, no genera la suficiente riqueza para pagar el retorno exigido a las inversiones en infraestructuras necesarias para poder acogerlos (*Subías, G. y otros, 2010*).
- **Impacto negativo de los acontecimientos puntuales:** cenizas del volcán islandés, huelgas de controladores aéreos, etc. (*DBK, 2009 y Marimón, A., 2011*).

AMENAZAS ESTRUCTURALES

- **Destinos alternativos.** A medida que los países competidores no comunitarios tengan mayor seguridad pública, mejores infraestructuras, sanidad y salubridad, y mejoren la relación calidad precio habrá una mayor amenaza para la posición competitiva de España en materia de turismo, si no somos capaces de posicionarnos con atributos de calidad, especialización y diferenciación (*DBK, 2007*).
- **Falta de Rigor y eficiencia en el gasto público destinado al sector.** Por ejemplo, es necesario centralizar las compras e inversiones en promoción de los distintos destinos turísticos españoles, consiguiendo economías de escala y controlando la consistencia de los mensajes y actuaciones realizadas.
- **Escasez de suelo dirigido al sector hotelero.** Endurecimiento de la normativa urbanística en las zonas costeras y elevado precio del suelo en el centro de las ciudades (*DBK, 2001-2004*).
- **Situaciones de oferta ilegal en nuestros destinos.** Es necesario controlar y perseguir las modificaciones normativas en lo que atañe a la Ley de Costas, la Ley de Arrendamientos Urbanos, etc. (*Gaspard, J., 2012*).

Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS COYUNTURALES

- **Tradición de apoyo al turismo y a los destinos turísticos españoles por parte del Gobierno Central.** La anterior legislatura tuvo 4 ejes de actuación: (i) promoción; (ii) modernización de infraestructuras turísticas; (iii) desestacionalizar la demanda y (iv) el eco-turismo (*Escarrer, S. y otros, 2010*).
- **El actual Plan Nacional e Integral de Turismo 2012 - 2016, contempla 6 ejes de actuación para potenciar nuestros destinos turístico-hoteleros:** (i) la puesta en valor de la marca España (ej. mejora de las oficinas de turismo en el exterior); (ii) fomentar la colaboración público-privada; (iii) liderar una armonización legislativa entre las CC.AA.; (iv) accesibilidad e impulso de la demanda; (v) sostenibilidad económica, social y medioambiental; y (vi) conocimiento, talento e innovación (*Ministerio de I.E.T., 2012*).

FORTALEZAS ESTRUCTURALES

- **Elevado atractivo de España como destino turístico** (*DBK, 2003*), de ocio, cultural y de negocios (*García, D., 2011*).
- **Diversidad existente entre las distintas CC.AA.** (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*). Permite ofrecer una amplia variedad de oferta turística: vacacional, urbana, rural, cultural, deportiva, etc. (*DBK, 2001*).
- **Gran variedad de recursos culturales.** Muchos de ellos son de repercusión mundial, distribuidos a lo largo de todo el territorio (*Turismo 2020, 2007*).
- **Gran oferta gastronómica.** La diversidad existente entre las distintas CC.AA. también se traslada a la oferta gastronómica, de gran calidad.
- **Amplia oferta de ocio en un entorno con condiciones climáticas diferenciales** (*DBK, 2003*). Entre noviembre y marzo, en Europa sólo se puede jugar al golf en buenas condiciones en campos situados en España, donde algunas regiones cuentan con más de 300 días de sol al año)
- **Elevados niveles de seguridad, salubridad, sanidad e higiene.**
- **Estandarización de los procesos de calidad en el sector hotelero:** ICHE, AENOR, Q, etc. (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*).

OPORTUNIDADES COYUNTURALES

- **Las AA.PP., de forma coordinada, centralizada y eficiente, pueden invertir para mejorar el posicionamiento internacional de sus destinos (urbanos, vacacionales y principalmente destinos del interior).** Puesta en valor de nuestros destinos y de nuestro patrimonio con un hilo argumental consistente y coherente a nivel nacional y entre las distintas CC.AA.
- **Las AA.PP. pueden controlar los excesos de oferta en destinos (ej. moratorias), recuperar destinos obsoletos, promocionar nuevos destinos, facilitar la colaboración e iniciativa empresarial, minimizar la burocracia a nivel nacional** (*Favilla, M. y otros, 2010*), mejorar la integración de los destinos con la políticas de conservación medioambiental y del entorno (*Escarrer, S. y otros, 2010*).

OPORTUNIDADES ESTRUCTURALES

- **Transformar los planes gubernamentales de apoyo al turismo en planes de negocio empresariales, con objetivos cuantificables y con responsables directos en cada destino (CC.AA.).** El citado plan de negocio podría incluir objetivos generales (cualitativos y cuantitativos) entre los que podemos destacar: (i) repositionar la marca España y promocionarla entre el público objetivo adecuado (segmento alto de mercado con elevada capacidad de gasto en destino y con capacidad de generar riqueza y empleo) (*Revero, M., 2012*); (ii) mejorar el modelo productivo, la calidad y señas de identidad de los destinos y de sus productos y servicios, orientándolos hacia los segmentos más altos de mercado; (iii) reconvertir la oferta obsoleta (productos y servicios) de los destinos vacacionales y urbanos, sin necesidad de introducir nueva capacidad (ej. moratoria hotelera selectiva), sino rehabilitando y renovando la oferta existente, para atraer un perfil de turistas de mayor nivel y efectos multiplicadores (*Baumgarten, J.C. y otros, 2010*); (iv) además de consolidar nuestros destinos vacacionales, debemos desarrollar el turismo interior. El turismo interior tiene un gran potencial (ej. Francia), pero es poco conocido y explotado dentro y fuera de España (*Borrajó, J., 2011*); (v) desestacionalizar los destinos (*DBK, 2005*); (vi) especializar y diferenciar de los destinos (ej. creación de un “cluster” de golf en Cádiz y Málaga).

11.3. Oferta, productos y servicios hoteleros españoles

DEBILIDADES COYUNTURALES

- **Oferta poco diferenciada y especializada.** En proceso de lenta transformación, consciente de la importancia de ofrecer mayor valor añadido, calidad y especialización.

DEBILIDADES ESTRUCTURALES

- **Obsolescencia de la planta hotelera y de los servicios** (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*).
- **Exceso de oferta hotelera y atomización de la misma** (*DBK, 2003 y Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*). El elevado número de pequeños operadores y establecimientos independientes (*DBK, 2002*) debilita su poder negociador principalmente frente a los canales de venta indirectos (ej. agencias de viajes y tour operadores).
- **Dependencia de la tour operación.** La oferta hotelera vacacional de Islas (Baleares y Canarias) presenta una elevada dependencia del cliente procedente de la tour operación internacional. La importancia de la tour operación nacional es menor.
- **Débil posicionamiento en los segmentos de alto poder adquisitivo en favor de destinos europeo alternativos, ej. Costa Azul** (*Turismo 2020, 2007*).
- **Dificultades para el desarrollo de nuevos segmentos por la falta de estudio previo, planificación, gestión comercial y gestión de producto.** Escasa iniciativa público-privada en inversión, promoción-desarrollo de nuevos destinos (interior) y productos (oferta de alojamiento) (*Turismo 2020, 2007*).

AMENAZAS COYUNTURALES

- **No podemos seguir desvirtuando y desposicionando nuestro producto hotelero.** La oferta hotelera no puede soportar bajadas adicionales de precios ni seguir recortando costes. De lo contrario el producto hotelero corre el peligro de verse muy desprestigiado, además de sufrir un transvase entre tipologías de clientes que luego no es fácil recuperar.
- **El modelo “todo incluido” no resulta un modelo adecuado para la tipología de cliente objetivo (segmentos altos de mercado), el posicionamiento objetivo de nuestra oferta y la rentabilidad del sector.** Sin embargo ayuda a combatir la estacionalidad del sector.
- **Otras alternativas de alojamiento.** El abaratamiento de las viviendas turísticas (*DBK, 2008*) supone una alternativa que entra en competencia directa con la oferta hotelera.
- **Aumento de la oferta y rivalidad.** Ambiciosos planes de expansión por parte de pequeñas cadenas y nuevos actores en el sector (*DBK, 2002*).
- **Intrusismo, nuevos operadores y nuevos incrementos de capacidad.** Entrada de nuevos operadores muy heterogéneos y en ocasiones inexpertos y con planteamientos poco profesionales: empresas inmobiliarias, constructores, grupos bancarios, tour /operadores y agencias de viajes y cadenas hoteleras procedentes de otros países (*DBK, 2007*).

AMENAZAS ESTRUCTURALES

- **Envejecimiento de la planta hotelera en el segmento vacacional.** Pérdida de capacidad competitiva frente a otros destinos (*DBK, 2010*).
- **Sobreferta, principalmente en el mercado urbano, falta de ordenación en precios y pérdida de rentabilidad.** El incremento de la oferta hotelera ha generado exceso de capacidad y guerras de precios para conseguir ocupación (*DBK, 2005-2006*).
- **Incapacidad para competir en precios y costes con destinos emergentes.** La base de costes de nuestra oferta no es competitiva con la base de costes de otros destinos vacacionales emergentes, que ofrecen a menores precios y que cuentan con un alto potencial de crecimiento (ej. Marruecos, etc.) (*DBK, 2010*).
- **Auge del turismo alternativo.** Importante demanda de establecimientos sustitutos como casas rurales, viviendas alquiladas, segundas residencias, apartamentos, acampamentos turísticos y complejos de tiempo compartido (*DBK, 2001-2003*), que generalmente aportan un ingreso medio bajo.
- **Falta de aspiración empresarial por competir con productos y servicios en los segmentos altos de mercado.**

Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS COYUNTURALES

- **Tradicionalmente nuestra oferta ha tenido una buena relación calidad precio** (*DBK, 2001*). Especialmente comparado con otros destinos de la Unión Europea.

FORTALEZAS ESTRUCTURALES

- **España tiene las bases para cambiar su modelo productivo.** Su liderazgo turístico, su base empresarial y su amplia oferta y variedad de alojamientos, le permiten adecuar el producto(s) turístico-hotelero(s) a las tipologías de clientes y mercados más deseables (*Zoreda, J.L. y otros, 2010*).
- **España tiene capacidad para redefinir su base de clientes objetivo.** España es un referente del turismo mundial, entre 50-60 millones de turistas/año con un gran peso entre las clase medias europeas, amplia base de activos turístico-hoteleros y gran nivel de desarrollo (económico, social, infraestructuras, etc.). Su alto volumen de turistas, principalmente vacacionales, le permite afrontar una discriminación positiva, orientando su producto hacia los segmentos de clientes más rentables (segmentos altos) y que más empleo y riqueza generan.
- **Enfoque progresivo hacia la calidad.** Incremento de la oferta hotelera de categorías superiores, 4 y 5 estrellas (*Turismo 2020, 2007*) y lenta renovación de los establecimientos hoteleros (*DBK, 2003*).

OPORTUNIDADES COYUNTURALES

- **Apoyo a la modernización y renovación de los activos y servicios por parte de AA.PP.** (Plan Renove Turismo 2009 y P.N.I.T. 2012-2016).
- **Competir en calidad, especialización y diferenciación y abandonar progresivamente la competencia en precio.** Nuestros hoteles no deben competir en precio con países emergentes, con una base de costes inferior.
- **Nuestra oferta debe mejorar la selección de los clientes objetivo, el acceso al cliente final y mejora del conocimiento del mismo.** Por ejemplo, en Andalucía el turista de golf gasta al día un 52% más que el turista convencional (*Velasco, L., 2011*).
- **Entrada de las cadenas hoteleras en nuevos segmentos especializados y diferenciados.** Deportes (golf, pesca, nieve, enología, parques de ocio de la manos de grupos inmobiliarios, hoteles económicos o exprés, hoteles de adultos, etc. (*DBK, 2002*).
- **Replantear el producto hotelero vacacional, tanto en características de producto (reconversión) y servicio, como en clientes objetivo** (*Favilla, M. y otros, 2010*).
- **Desarrollar de nueva oferta de productos y servicios (ej. destinos del interior).** Utilizando la base de clientes existente y nuevos nichos de clientes (ej. clientes asiáticos del segmento lujo).
- **La especialización es una forma para combatir la estacionalidad del sector.** Por ejemplo, especializarse alojar equipos ciclistas que realizan la pretemporada invernal en Mallorca (*Grupo Barveló, 2010*).

OPORTUNIDADES ESTRUCTURALES

- **Congelación de la oferta hotelera existente.** El sector no debería aumentar su capacidad durante un periodo largo de tiempo, aplicando una moratoria hotelera selectiva en los municipios y provincias que no alcancen determinados umbrales de RevPAR (ocupaciones y precios medios) y de rentabilidad (margen de contribución o margen de GOP).
- **Redefinición de la oferta hotelera.** Necesidad de mejora continuada de la calidad de productos y servicios. Además de la iniciativa privada, es importante que exista el apoyo y la coordinación de los esfuerzos inversores con las AA.PP. (ej. ayudas fiscales a los proyectos de inversión, etc.).
- **Diferenciación y especialización en todos los segmentos de producto y servicio (ej. polarización de la oferta como forma de especialización).**
- **Potenciar y dirigir la oferta hotelera al segmento del lujo.** Según los datos de International Luxury Travel Market, el 3% de los viajeros que elige vacaciones a todo lujo engloba el 20% del gasto turístico mundial (*López, M., 2011*).
- **Potenciar el factor humano en nuestra oferta de productos y servicios.** Clave para triunfar en todos los segmentos y especialmente en los segmentos altos de mercado.

11.4. Demanda y dinámicas de consumo

DEBILIDADES COYUNTURALES

- **Dependencia de la coyuntura económica de los principales países emisores en el mercado vacacional.** (Reino Unido, Alemania, Francia, etc.) (DBK, 2001).
- **Alto poder contractual del tour operador internacional.** Presión sobre los precios (DBK, 2001-2003), sobretodo en el destino vacacional de Islas.
- **Dependencia de la economía local y de la actividad empresarial en el mercado urbano.** Comportamiento más resistente del mercado vacacional frente al urbano, por la menor dependencia del cliente doméstico.

DEBILIDADES ESTRUCTURALES

- **Dependencia de la capacidad de gasto de los clientes.** (DBK, 2001-2003).
- **Limitado acceso al cliente final, fruto de la gran dependencia de los tour operadores extranjeros en el segmento vacacional de Islas** (Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008).
- **Estacionalidad de la demanda hotelera.** De los más de 50 millones de turistas que llegaron a nuestro país en el año 2011 entre los meses de enero a octubre, el 51% lo hizo entre los meses de junio a septiembre (Navas, N.ª, 2012).

AMENAZAS COYUNTURALES

- **El inicio de la recesión económica provocó el descenso de la demanda, tanto nacional como internacional, especialmente durante el periodo 2008-2009** (DBK, 2009). Sin embargo desde 2010, gracias a la recuperación de las economías de los principales países emisores y al esfuerzo en precios realizado, la demanda comenzó a recuperarse.
- **Disminución del número de viajes, tanto de particulares como de empresas, y de la duración de los mismos** (DBK, 2009). Muchos viajeros que han optado por destinos más cercanos, acortando las estancias y maximizando su dinero a través de promociones y paquetes (Litón, J., 2011).
- **Retraso en la decisión final del cliente.** A la espera de la oferta de última hora, a través de internet o de otros canales de venta tradicionales, con notable impacto negativo en la rentabilidad (DBK, 2005 y 2010).
- **El aumento del precio de los carburantes que impacta en el coste de los vuelos y en los precios de los servicios.** El alto precio del petróleo impacta negativamente en la demanda de servicios turísticos.

AMENAZAS ESTRUCTURALES

- **Descenso de la rentabilidad del sector.** Fruto del exceso de oferta existente y agudizado por la llegada de la crisis financiera, que generó una fuerte presión en los precios e importantes recortes en costes para tratar de mantener los niveles de rentabilidad y ocupación del sector (DBK, 2010).
- **Trasvase de clientes entre categorías fruto de las políticas de precio seguidas.** Esta situación implica una cierta pérdida de posicionamiento de nuestro producto hotelero. Además, una vez que se desposiciona un producto hotelero resulta bastante costoso conseguir recuperar el posicionamiento original.
- **Con frecuencia los clientes procedentes de aerolíneas de bajo coste, suelen buscar alternativas más económicas a los hoteles** (segundas residencias, alquiler de apartamentos, etc.) (Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008). Además, el turismo de bajo coste suele dirigirse a los segmentos hoteleros más económicos.
- **Algunos tour operadores han dejado de paquetizar productos a determinados destinos españoles, por la incapacidad para competir en precios con las aerolíneas de bajo coste (vuelo chárter vs vuelo de bajo coste).** Esto ha supuesto el cierre de hoteles o su reconversión a uso residencial como apartamentos (www.preferente.com, 2008).
- **El efecto “expulsión” que la presencia de aerolíneas de bajo coste provocado sobre las aerolíneas tradicionales.** En algunos de nuestros principales destinos vacacionales ya sólo es posible llegar a ellos con aerolíneas de bajo coste. Esto supone un daño muy relevante en la calidad que los clientes demandan y esperan de nuestro producto vacacional en nuestros principales destinos de referencia (ej. Mallorca, Málaga, Menorca, etc.).

FORTALEZAS COYUNTURALES

- **Demanda sostenida y recurrente a pesar de la actual crisis.**
- **Amplia base de turistas en los destinos y hoteles españoles.** Debe permitir mitigar las presiones de los ciclos económicos y de la tour operación internacional, buscando nuevos nichos de clientes o mercados (ej. mercado ruso, desarrollo de la clase media-alta en Asia, etc.).

FORTALEZAS ESTRUCTURALES

- **Ubicación estratégica en la industria turística europea.** La renta per cápita de los principales clientes de España (países de la zona Euro) es de las más altas del mundo. Si bien, el segmento de cliente, medido en términos de gasto medio diario, tiene mucha capacidad de mejora.
- **Mayores facilidades en los viajes tras la entrada en el euro** (DBK, 2002).
- **Cliente de repetición.** A diferencia de otros destinos competidores (Egipto, Túnez y Marruecos) los clientes de los hoteles y destinos españoles son clientes de repetición.
- **Destino refugio.** Demandado por los clientes en épocas de conflictos bélicos internacionales, ej. guerra de los Balcanes 1997-2000, Primavera Árabe desde 2010 (Molina, C., 2011)

OPORTUNIDADES COYUNTURALES

- **Aprovechar la debilidad transitoria de nuestros destinos competidores (Primavera Árabe), no sólo para re-direccionar los clientes de la tour operación hacia nuestro mercado, sino también para posicionarnos como un destino refugio, de repetición, que se diferencia por calidad en lugar de por precio.**
- **Desarrollo de nuevas fórmulas de para captar al cliente vacacional.** Desarrollo del concepto de “condo-hotel” (DBK, 2010).
- **Maximizar la utilidad de internet.** Para mejorar: (i) la comunicación con clientes finales, (ii) diversificar los canales de comercialización y venta (ej. meta buscadores, redes sociales); (iii) mejorar la capacidad de adaptación, continua y cambiante, al conjunto de experiencias demandas por los clientes; (iv) mejorar la capacidad de reacción ante acontecimientos puntuales que provocan alteraciones en la demanda (ej. Primavera Árabe); y (v) explotar las capacidades que nos brindan las redes sociales en conjunción con los meta intermediarios.

OPORTUNIDADES ESTRUCTURALES

- **Aparición de nuevos nichos de clientes más rentables (ej. clientes de largo radio) en otros mercados con incipiente desarrollo de la clase media-alta (mercado asiático con 4.000 millones de habitantes)**
- **Aumentar, garantizar y facilitar la presencia de aerolíneas de vuelos regulares en nuestros principales destinos, tanto en el corto como en el largo radio.** Adecuando los medios de transporte a las tipologías de cliente objetivo, es decir, transportar clientes con alta capacidad de gasto en destino.
- **Reducción de la estacionalidad de nuestra demanda. Complementar los productos tradicionales con productos alternativos** (ej. turismo de interior y turismo de lujo para clientes asiáticos, además de los programas de IMSERSO nacional y europeo) (Crespo, M., 2012).
- **Orientar la demanda hacia las categorías de mayor valor añadido y calidad, 4 y 5 estrellas, con un mayor peso en servicios complementarios, para conseguir un mayor gasto por noche.** Búsqueda de nuevos nichos de clientes corporativos y particulares, (dentro y fuera de nuestras fronteras) con los que potenciar el desarrollo y recuperación de la demanda en el segmento MICE y servicios de restauración, salud y belleza, no asociados al alojamiento en hoteles urbanos.
- **Adoptar prácticas como las vigentes en el mundo de la aviación comercial al objeto de conseguir una mejor organización y mayor notoriedad, que le permita mejorar capacidad de venta y distribución hotelera:** (i) creación de alianzas estratégicas de grupos hoteleros (ej. similar a Oneworld, Star Alliance), a través de las cuales ser capaz de ganar una mayor notoriedad y una mejor posición competitiva frente a los distintos canales de distribución y venta existentes; (ii) desarrollo de programas de fidelización con la suficiente notoriedad y capilaridad (ej. Iberia Plus) al objeto de conseguir un mejor acceso y conocimiento del cliente final.

11.5. Inversión y financiación de los productos hoteleros españoles

DEBILIDADES COYUNTURALES

- **Pérdida de confianza y prestigio.** La situación actual de España (ej. riesgos sistémico, debilidad del sistema financiero, marco regulatorio cambiante) y su evolución en los últimos años no ha contribuido a generar o mejorar la confianza de agencias de calificación, del mercado interbancario y de los inversores domésticos e internacionales.
- **Ausencia de liquidez (financiación) y crecimiento.** A corto plazo, no volverán los escenarios de abundante liquidez y de crecimiento económico existentes hasta mediados del año 2007 (*De la Debesa, G. y otros 2010*).
- **Los grupos con modelos de negocio menos intensivos en capital (arrendamiento o gestión) han sufrido más y han necesitado renegociar los términos de sus contratos o renunciar a ellos.**

DEBILIDADES ESTRUCTURALES

- **Excesiva bancarización y endeudamiento.** La economía española está muy expuesta a la banca tradicional y recurre en menor medida a los mercados de capitales para financiarse. (*De la Debesa, G. y otros 2010*).
- **Las PYMES del sector hotelero y los grupos menos especializados y profesionales, sufrirán más que las grandes empresas.** Necesitarán reducir deuda, profesionalizarse y mejorar sus modelos de negocio/gestión.

AMENAZAS COYUNTURALES

- **La incertidumbre y la volatilidad de los últimos años, impide hacer ningún tipo de proyección de negocio.** Riesgos sistémicos (España, Portugal, Grecia, Italia e Irlanda), continuidad del euro, etc.
- **Acceso restringido al crédito y con costes muy elevados.** Restricciones crediticias para las empresas del sector, elevados costes financieros, ausencia de mercado interbancario.
- **Para reestructurar la el sector inmobiliario-hotelero tenemos que reestructurar previamente el sistema financiero.** La banca tiene que abordar su reestructuración, la de sus activos tóxicos y elevar su capital. Hasta que esta no se produzca la reestructuración de sector financiero, no volverá el crédito a las empresas y no vendrá la reestructuración del sector hotelero-inmobiliario (*De la Debesa, G. y otros 2010*). La experiencia de otras crisis anteriores, demuestra que las recesiones con burbujas inmobiliarias tardan entre 4-5 años en superarse.
- **Posibles cambios en la nueva normativa contable.** Penalización de la explotación de establecimientos hoteleros en régimen de arrendamiento (*DBK, 2011*).

AMENAZAS ESTRUCTURALES

- **Pérdida estructural de la confianza en el proyecto “euro”.**
- **Pérdida estructural de la confianza en España y en su estructura de funcionamiento (estructura territorial, modelo productivo, sistemas financieros, mercado de trabajo, etc.) por parte de la comunidad inversora y financiadora.**

FORTALEZAS COYUNTURALES

- **Menores niveles de endeudamiento.** El sector turístico-hotelero cuenta con un modelo de negocio con capacidad de generar rentas recurrentes y con una dinámica de gestión de capital circulante mejor que en otras industrias a pesar de su estacionalidad. Con excepción de proyectos inmobiliarios – hoteleros excesivamente endeudados y gracias también a la menor dependencia de la economía local, la industria hotelera está viéndose menos penalizada que otras industrias para financiar su negocio.
- **Los grupos con modelos de negocio más intensivos en capital (base de activos inmobiliarios – hoteleros en propiedad), están consiguiendo sortear mejor la crisis y refinanciar su endeudamiento a largo plazo gracias a su base de activos en propiedad.**

FORTALEZAS ESTRUCTURALES

- **España en el periodo 1996-2007 ha demostrado su capacidad de trabajo, su capacidad de adaptación a entornos adversos y su capacidad para generar confianza y prestigio entre los inversores.**
- **España ha alcanzado unos niveles de desarrollo socio-económico muy importante, que le permiten afrontar proyectos de inversión y financiación con solvencia y garantías suficientes el éxito.**

OPORTUNIDADES COYUNTURALES

- **La crisis en el sector financiero puede suponer una oportunidad de reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero.** La Reforma del Sistema Financiero español debe permitir un mejor acceso de los bancos a los mercados de capitales, y una mejora del flujo de crédito a la economía real, con un impacto positivo sobre la producción y el empleo. Además la actitud más estricta de los bancos en los procesos de refinanciación del sector hotelero-inmobiliario, permitirá: (i) acelerar la salida de los jugadores más débiles del sector; (ii) introducir un mayor volumen de producto hotelero-inmobiliario a precios razonables; (iii) concentrar, especializar y profesionalizar la gestión del sector; e (iv) introducir mayores controles de riesgos y exigencias por parte de los bancos al sector hotelero, financiando sólo proyectos sostenibles en el tiempo, orientados a una clientela en el segmento alto de mercado, generando empleo, prosperidad y bienestar económico dentro del sector hotelero.
- **Las SOCIMIs (REIT) pueden utilizarse para permitir a los bancos sacar los activos inmobiliarios hoteleros de sus balances y otorgar contratos de alquiler o gestión, de los hoteles de las SOCIMI, a gestores hoteleros profesionales con masa crítica (crecimiento poco intensivo en capital).**
- **Las ayudas fiscales pueden contribuir reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero:** (i) promover un esquema de deducción fiscal por inversión en reconversión de la planta hotelera española, al objeto de conseguir contener el exceso de oferta hotelera existente (moratoria selectiva) a la vez que transformar la planta hotelera obsoleta en planta renovada, de calidad y con categoría de 4 y 5 estrellas; y (ii) promover un esquema similar al existente para la actividad turística en Alemania, mediante la aplicación de un IVA súper reducido
- **Crear la “ventanilla única” para las empresas turísticas.** Información de proyectos, subvenciones, vías de financiación, etc. (*González, Y., 2012*).

OPORTUNIDADES ESTRUCTURALES

- **Existe gran liquidez (ej. fondos de deuda, de capital riesgo, etc.) lista para invertir el sector a todos los niveles de la estructura de capital.**
- **España puede recuperar la confianza de la comunidad inversora y financiadora si afronta los cambios estructurales necesarios:** (i) reformar el sistema financiero para que vuelva el crédito a las empresas; (ii) contener el gasto público y el endeudamiento, principalmente de sus CC.AA. y municipios; (iii) generar un marco inversor adecuado con un esquema normativo único para todas las CC.AA., estable en el tiempo, sin excesivas burocracias y fiscalmente atractivo y homogéneo; (iv) compromiso explícito y estable con el sector, liderado y coordinado por el Gobierno Central, que incluya políticas prioritarias a favor del sector para generar confianza y atraer capitales; (v) el trabajo conjunto y coordinado de los agentes públicos y privados para afrontar los retos del sector turístico-hotelero, con proyectos de futuro y planes de negocio e inversión turístico-hotelero compartidos; y (vi) la flexibilización del mercado de trabajo.

11.6. Estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos

DEBILIDADES COYUNTURALES

- Escasa concienciación de los españoles de la importancia del turismo y del sector hotelero para la sociedad (*Turismo 2020, 2007*).
- Ausencia de grupos líderes en sector hotelero y alta atomización.
- Falta de protagonismo de los recursos humanos. Generadores de valor añadido, especialización y diferenciación.

DEBILIDADES ESTRUCTURALES

- Falta de liderazgo y vocación de consolidación empresarial en el sector. Ausencia de grupos empresariales con suficiente dimensión económica para afrontar los distintos retos del sector hotelero español, de la mano de AA.PP. y entidades financieras (*Blanco, Y., 2012*).
- Escasez de mano de obra cualificada y elevada rotación del personal (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*). La atomización del sector, provoca que los niveles de corporativismo y profesionalización sean inferiores en relación con otros países e industrias con mayor concentración.
- Escasa planificación en la explotación de los recursos tanto de agentes públicos como privados (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*). Mala coordinación entre agentes públicos y privados en la planificación, desarrollo, promoción y venta de productos turístico-hoteleros. Multitud de marcas y mensajes sin un hilo argumental común (*Turismo 2020, 2007*).

AMENAZAS COYUNTURALES

- Entrada de nuevos operadores hoteleros muy heterogéneos. Inmobiliarias, grupos bancarios, TT.OO. y agencias de viajes y cadenas hoteleras extranjeras. Operadores inexpertos, poco profesionales, que introducen más capacidad en el sector, generan excesos de oferta, guerras de precios y caídas en la rentabilidad del sector (*DBK, 2007*).
- Mala gestión comercial y de ventas en el sector hotelero español, donde tradicionalmente los empresarios (vacacional) han dirigido gran parte de sus esfuerzos comerciales al mundo de la tour operación. Renuncia a un mejor acceso al cliente final y a posicionar debidamente su producto en el mercado y público adecuado (segmentos altos de mercado).
- Insuficiente aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías (canales de comunicación y difusión). Baja inversión en I+D+I en relación al peso específico del sector turístico.

AMENAZAS ESTRUCTURALES

- Pérdida de notoriedad por parte de los principales grupos del sector. Estamos en un mercado en el que el líder que en el año 2010 representaba el 4,6% y en 2011 ha bajado al 3,5% (*Hostelmarket, 2011*).
- Desvío de la inversión de las cadenas españolas hacia otros mercados en lugar de invertir en el mercado doméstico. El 92% de los proyectos de crecimiento de Sol Meliá son fuera de España (*Blanco, Y., 2012*).
- Estilos de dirección y gestión empresarial muy familiares y personalistas, con presencia de numerosos egos personales y prejuicios entre empresarios del sector, que a menudo dificultan los Procesos de Integración Horizontal que necesita el sector.
- La experiencia demuestra que los intereses de los grupos hoteleros y los grupos de viajes y de tour operación no duran de forma indefinida. Además los intereses de los grupos de viajes y de tour operación internacionales, no necesariamente aportan ni el tipo de cliente ni el posicionamiento que desde España se persigue.
- Los intereses de grupos hoteleros internacionales (ej. Accor, apuesta por el segmento de bajo coste) o grupos de ocio (ej. Grupo Sands y el proyecto de Eurovegas) no tiene porque alinearse con el posicionamiento estratégico deseable para la actividad turístico-hotelería española.
- Aparición de nuevos actores e intermediarios en la industria, que introducen mayor nivel de competencia y presiones en los precios y rentabilidades. Aerolíneas y hoteles de bajo coste, meta buscadores, consolidadores, etc.
- Situación de desunión frente a los sistemas de comercialización y distribución de hoteles (*Blanco, Y., 2011*).

FORTALEZAS COYUNTURALES

- Cambio de mentalidad del sector con respecto a la gestión de costes y contención de los precios (*Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008*). No obstante, los esfuerzos no sólo deben centrarse en estrategias de costes y reducción de precios sino en la diferenciación, especialización y mejora de la calidad del producto y servicio, y en la mejora de la rentabilidad.

FORTALEZAS ESTRUCTURALES

- Tradición empresarial hotelera y turística. Amplia experiencia en la gestión turística, tanto a nivel privado como público (*Turismo 2020, 2007*).
- Capacidad del sector para adaptarse a los cambios, gracias al dinamismo de las pymes, si bien es necesaria una mayor concentración del sector (*Turismo 2020, 2007*).
- Elevado volumen de trabajadores con amplia experiencia en el sector, sin embargo su nivel académico mejora lentamente (*Turismo 2020, 2007*). Formación, principal medio para mejorar la competitividad (*Gaspart, J., 2012*).
- Nivel de calidad estandarizado y adaptado a los requerimientos del perfil del cliente actual (*Turismo 2020, 2007*).
- Reciente mejora en el sistema de estadísticas hoteleras (*Excelltur, 2010*). Sin embargo existe capacidad de mejora y de mayor coordinación entre las distintas fuentes de información.

OPORTUNIDADES COYUNTURALES

- La actual crisis es una oportunidad para jugar el ciclo, reconvertir y concentrar y renovar el sector hotelero. Los hoteleros españoles deben aprovechar el momento bajista del ciclo y apostar por consolidar el sector y ejercer su liderazgo para afrontar los retos del mismo. Otorgando un mayor peso a las inversiones en España, para ganar notoriedad en un mercado donde el líder sólo tiene el 3,54% del mismo (*Hostelmarket, 2011*).
- La coyuntura de crisis actual invita a contemplar el desarrollo de estrategias de crecimiento menos intensivas en capital (contratos de gestión, alquiler o franquicia).
- Las nuevas tecnologías introducen mayor competencia, mayores requerimientos de especialización, diferenciación, exigiendo una gestión más profesionalizada (ej. yield management).
- Aprovechar la demanda creciente de turismo de lujo y de alto nivel.

OPORTUNIDADES ESTRUCTURALES

- Desarrollo de Procesos de Integración Horizontal, preferentemente entre grupos hoteleros españoles. Esta situación permitirá ganar dimensión y notoriedad empresarial y afrontar conjuntamente con las AA.PP. y las EE.FF. los retos que necesita el sector en el largo plazo.
- El desarrollo del asociacionismo empresarial en numerosas áreas del negocio hotelero, contribuirá a mejorar los niveles de eficiencia operativa. Iniciativas para unificar sus centrales de compras, centrales reservas, etc., ej. Coperama (NH Hoteles y HUSA), Hotusa.
- Mejora en el posicionamiento de los productos, así como nuestro desempeño en labores de comercialización y venta. Buscar la diferenciación por calidad en lugar de por precio y realizar una mejor gestión de nuestra venta. Los hoteleros deben reducir la concentración de sus ventas en grandes cuentas (ej. tour operadores en el mercado vacacional) y deben tratar de llegar al cliente final, ampliando y diversificando su base de clientes. Además, el desarrollo de internet y de las redes sociales contribuye a (i) facilitar la venta directa a través de las páginas webs; (ii) mejorar el acceso al cliente final y a los proveedores, (iii) fidelizar a los clientes, etc. (*L., M., 2011 y Blanco, Y., 2011*).
- Las nuevas tecnologías y la adopción de prácticas como las vigentes en la aviación comercial son también una importante fuente para generar mayores eficiencias operativas. Por ejemplo, puede crearse un "BSP" de Hoteles (sistema de liquidación de cobros, pagos y comisiones), promovido conjuntamente por IATA y las principales cadenas hoteleras mundiales, siguiendo un esquema similar al vigente en el sector de las aerolíneas. Con el BSP de Hoteles, se conseguirá minimizar las necesidades de capital circulante del sector y maximizar la seguridad y control de las operaciones con todo tipo de canales e intermediarios (actuando siempre bajo el paraguas de IATA).
- Potenciar el factor humano a lo largo de toda la cadena de valor del negocio hotelero.

11.7. Conclusiones y propuestas

Después de haber realizado el análisis multinivel de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del sector turístico-hoteler español, y fruto del conjunto de ideas y reflexiones expuestas, podemos señalar los principales objetivos, retos y propuestas de actuación, que el autor del este trabajo quiere proponer para la industria turístico-hotelera, en las seis grandes áreas que configuran el sector:

(i) Posición competitiva de España en el sector turístico-hoteler (ver capítulos 2, 3 y 4);

Objetivos

1. *Es necesario resaltar y comunicar mejor los atributos de España, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, y conseguir que sea percibido como: (i) un destino turístico de repetición; (ii) un destino turístico de refugio; (iii) un destino con una base de infraestructuras difícilmente replicable en el Norte de África y Mediterráneo Oriental; y (iv) un destino para el segmento alto de mercado y para el turismo de lujo.*

Retos y Propuestas de actuación

1. *El sector necesita un marco normativo unificado y estable a nivel nacional, para así desarrollar los cambios estructurales necesarios. El Gobierno debe acordar un Pacto de Estado con la oposición, al objeto de asumir la actividad turística como una cuestión de Estado. Es necesario acometer importantes cambios estructurales en la planificación, organización, posicionamiento y venta del sector turístico español. Además, es importante que se simplifique la burocracia a nivel nacional y se unifique la legislación aplicada al turismo en las distintas CC.AA. (ej. sistema de calificación de hoteles) (G.Y., 2012 y Favilla, M. y otros, 2010). Estos cambios deben sobrevivir a las próximas elecciones y llegar hasta las próximas generaciones. Para ello debe considerarse la posibilidad de regular este y otros sectores estratégicos del país mediante Leyes Orgánicas.*
2. *Se necesita más reconocimiento del sector turístico y más liderazgo de la Administración Central. Es necesario (i) la existencia de una Comisión Interministerial al objeto de coordinar los distintos sectores, industrias y servicios implicados (ej. Reforma del Sistema Financiero); (ii) el refuerzo de sus competencias en la materia (actualmente sólo tiene la promoción de España en el extranjero) hasta ahora cedidas en su mayoría a las CC.AA.; (iii) es importante que se establezca una Conferencia de presidentes autonómicos para centrar las políticas y actuaciones transversales prioritarias (Recuero, M.,*

2012); e (iv) incluso algunas voces del sector piden la creación del Ministerio de Turismo (Escarrer, S., 2010).

3. *Aumentar la competitividad turística de España mediante una mejor coordinación de las distintas CC.AA. y AA.PP.* Pese a tener competencias turísticas descentralizadas, las políticas autonómicas no deberían perder su perspectiva global y así evitar efectos contradictorios (ej. ayudas a aerolíneas “low cost”, gestión aeropuertos) (Zoreda, J.L. y otros, 2010). Las AA.PP., de forma coordinada, centralizada y eficiente, deben invertir para mejorar el posicionamiento internacional de sus destinos (urbanos, vacacionales y principalmente en los destinos del interior). Es preciso que ser capaces de poner en valor nuestros destinos y nuestro patrimonio con un hilo argumental consistente y coherente a nivel nacional y entre las distintas CC.AA. Además, debe mantenerse en todo momento, el rigor y la eficiencia en el gasto público (ej. centralizar las compras e inversiones en promoción de los distintos destinos turísticos españoles).
4. *Se necesita más coordinación entre las AA.PP. y entre éstas con el sector privado* (ej. aumentar el nivel de influencia del sector privado en las decisiones de Turespaña) - (Recuero, M., 2012 y González, Y., 2012).
5. *Es necesario mejorar y coordinar las diferentes bases estadísticas existentes en la industria.* Necesitamos diagnosticar mejor la evolución e impacto socioeconómico la actividad turístico-hotelera, su rentabilidad y sus efectos multiplicadores (ej. capacidad de creación de empleo y riqueza) - (Zoreda, J.L. y otros, 2010). Bajo el liderazgo del INE y con la colaboración directa de Exceltur y Turespaña, es necesario tener una mayor coordinación entre las distintas fuentes de información y publicaciones existentes (Banco de España, EGATUR, Hostelmarket, Ernst & Young, PWC-CEHAT, DBK, etc.), al objeto de conseguir una mejora en la calidad y en la consistencia de las distintas fuentes de información existentes, facilitando y soportando la adopción de decisiones, actuaciones y medidas estructurales necesarias.
6. *Es necesario aprovechar la demanda creciente del turismo de lujo y de alto nivel.*

(ii) Destinos turístico-hoteleros españoles (ver capítulos 3 y 4 y anexos 1 y 2);**Objetivos**

1. *Es necesario resaltar y comunicar mejor los atributos de nuestra industria turística hotelera, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, y conseguir que sea percibida como: (i) un destino turístico con un valor único y con una gran diversidad en los ámbitos del ocio, la cultura, la gastronomía y el descanso, que cuenta con grandes atributos más allá del tradicional concepto de sol y playa (ej. turismo del interior); (ii) un destino de calidad y grandes servicios especializados y diferenciados; (iii) un destino con elevados niveles de seguridad, salubridad, sanidad e higiene; y (iv) un destino al que sólo debe venir quien esté dispuesto a pagar el valor de los servicios recibidos, o de lo contrario, es mejor que no vengan.*

Retos y Propuestas de actuación

1. *Transformar los planes gubernamentales de apoyo al turismo en planes de negocio empresariales, con objetivos cuantificables y con responsables directos en cada destino (C.C.AA.). En el citado plan de negocio deberían incluir objetivos generales (cualitativos y cuantitativos) entre los que podemos destacar: (i) reposicionar la marca España y promocionarla entre el público objetivo adecuado (segmento alto de mercado, con elevada capacidad de gasto en destino y con capacidad de generar riqueza y empleo) (Recuero, M., 2012); (ii) mejorar el modelo productivo, la calidad y señas de identidad de los destinos y de sus productos y servicios, orientándolos hacia los segmentos más altos de mercado; (iii) reconvertir la oferta obsoleta (productos y servicios) de los destinos vacacionales y urbanos, sin necesidad de introducir nueva capacidad (ej. moratoria hotelera selectiva), sino reestructurando, rehabilitando y renovando la oferta existente, para atraer un perfil de turistas de mayor nivel y efectos multiplicadores (Baumgarten, J.C. y otros, 2010); (iv) además de consolidar nuestros destinos vacacionales, debemos desarrollar el turismo interior. Nuestro turismo interior tiene un gran potencial (ej. Francia e Italia), está muy poco explotado y es muy desconocido dentro y fuera de España (Borrajo, J., 2011); (v) desestacionalizar los destinos (DBK, 2005); (vi) especializar y diferenciar de los destinos (ej. creación de un “cluster” de golf en Cádiz y Málaga).*

El citado plan de negocio también debería incluir para cada provincia y municipio, los siguientes objetivos concretos: (i) los destinos que queremos vender en cada provincia (vacacionales, urbanos y destinos del interior); (ii) el producto y servicio que se quiere vender en cada destino; (iii) el contenido

que le queremos dar a los productos turístico-hoteleros; (iv) el público objetivo al que se quiere llegar (un cliente con una capacidad de gasto en destino superior a la actual); (v) los medios existentes para comunicarse con el cliente objetivo; (vi) los mensajes que ese cliente objetivo va a recibir, (vii) ¿cómo se va a realizar la comercialización y venta del producto entre el cliente objetivo?; (viii) la adecuación de las infraestructuras y medios de transporte al perfil de cliente que queremos que visite nuestros destinos turístico-hoteleros (ej. aerolíneas regulares vs aerolíneas de bajo coste), (ix) asegurarnos que en los distintos destinos y productos turístico-hoteleros el cliente objetivo recibe los productos y servicios esperados, (x) fidelizar a los clientes objetivo y ampliar, diversificar y facilitar la búsqueda de nuevas fuentes de clientes objetivo (ej. facilitando la gestión de visados).

El resultado de todos estos objetivos debe poder traducirse en *métricas e indicadores cuantificables en el ámbito turístico-hotelero*, que deben quedar recogidos en el plan de negocio que se realice para cada municipio, provincia y CC.AA, tales como: (i) objetivos PIB absoluto y PIB turístico, (ii) objetivos gasto turístico absoluto y gasto por turista/día y país de residencia y mes; (iii) objetivos en materia control de oferta de plazas y habitaciones hoteleras por categorías, (iv) objetivos en materia de demanda de viajeros, pernoctaciones, ocupaciones, precios (ADR) e ingresos medio por habitación (RevPAR) por categorías y mes; (v) objetivos de márgenes de contribución hoteleros (margen de GOP) y márgenes operativos netos (margen de EBIT) por categorías y segmentos, (vi) presupuestos de gasto en promoción, comercialización y venta (vii) presupuestos de inversión en planificación de los destinos, adecuación y reconversión de los espacios públicos e iniciativas de inversión conjunta (público-privadas) para la reconversión de los productos turístico hoteleros y servicios de la zona.

Para la elaboración del citado plan de negocio, tenemos numerosos medios de análisis estadístico disponibles tales como: (i) el PIB de cada CC.AA. y/o Provincia y el PIB turístico elaborado por el INE y Exceltur respectivamente; (ii) la Encuesta de Gasto Turístico elaborada por EGATUR; (iii) los viajeros y pernoctaciones hoteleras, elaboradas por el INE; (iv) los ingresos medios por habitación y/o plaza disponible, RevPAR (función de precios medios y ocupaciones) elaboradas por el INE y analizadas por en el Exceltur en la elaboración de Barómetro de la Rentabilidad de los Destinos Turísticos; y (v) los análisis de rentabilidad operativa (margen de contribución o margen de GOP y Margen de EBIT) que elabora la auditora Ernst & Young, etc. Como hemos comentado anteriormente, bajo el liderazgo del INE y con la colaboración directa de

Exceltur y Turespaña, es necesaria una mayor coordinación de las distintas fuentes de información publicadas (Banco de España, EGATUR; Hostelmarket, Ernst & Young, PWC-CEHAT, DBK, etc.) que contribuya de forma positiva a mejorar la calidad y la consistencia de las distintas fuentes existentes.

Además, de cuantificar y concretar los distintos objetivos, los planes de negocio deben tener responsables concretos, identificando con nombre propio las instituciones, organizaciones, agentes, equipo y personas físicas y jurídicas responsables de su ejecución. La Administración Central (Ministerio de Industria) debe establecer los objetivos generales para cada CC.AA. y para el conjunto del país. Cada CC.A.A., con la colaboración y la responsabilidad directa de Tourespaña, de las diferentes oficinas de turismo provinciales y municipales y de los distintos empresarios turístico-hoteleros de la zona, debe preparar un presupuesto y un plan de negocio a cinco años, revisable anualmente.

El plan de negocio de cada CC.AA. será el resultado de agregar los planes de negocio de cada municipio y provincia, que habrán sido preparados respetando en todo momento los objetivos generales marcados desde la Administración Central.

Con base en la consecución de los objetivos marcados en dicho presupuesto y plan de negocio, debería premiarse a los responsables de su ejecución mediante distintos tipos de: (i) incentivos (ej. ayudas fiscales a la inversión, IVA súper reducido); (ii) compensaciones; (iii) retribuciones variables y (iv) ayudas, a los distintos agentes que participen en su elaboración, desarrollo, ejecución y consecución exitosa del mismo (oficinas de turismo, Turespaña, empresarios locales, etc.).

Si se consigue de llevar a buen puerto este proyecto, tenderemos una mayor competitividad y un mayor dinamismo y capacidad de reacción frente a distintas situaciones y oportunidades que se producen en el sector continuamente. A modo de ejemplo señalamos las siguientes.

- a) *Aprovechar las inestabilidades geopolíticas en destinos alternativos.* La “Primavera Árabe”, es una oportunidad para que España refuerce su posición hegemónica en el Mediterráneo y se diferencie por calidad, especialización y seguridad (Blanco, Y.ª, 2011);
- b) *Aprovechar nuestra ubicación estratégica.* Por ejemplo, potenciar un hub en el aeropuerto de Málaga, como punto conexión entre el Norte de África y Oriente

(similar al “hub” de Miami), al objeto de atraer nuevos flujos de clientes de largo radio;

- c) *Búsqueda de nuevos nichos de clientes. Por ejemplo, aprovechando el desarrollo de la clase media-alta en las economías emergentes (ej. 4.000 millones de habitantes en Asia).*

Por último, indicar que esta propuesta, es de una gran envergadura y complejidad en su ejecución, e implica importantes cambios estructurales (ej. recuperación parcial de competencias en materia turística por parte de la Administración Central). Su ejecución tiene probablemente una mayor complejidad que la Reconversión de la Industria Pesada de los años 80 (Siderurgia, Astilleros, etc.) o que los Pactos Económicos de la Moncloa del año 1977.

No obstante, aprovechando la coyuntura de crisis y frente a los planes que se implementan cada cuatro años con la llegada un nuevo Gobierno (P.N.I.T. 2012 – 2016, Plan del Turismo Español Horizonte 2020, etc.), pensamos que es el momento adecuado para ambicionar un cambio de mayor repercusión y calado, desarrollando un cambio estructural en el modelo productivo del sector turístico-hoteler español.

Este cambio estructural debe ser capaz de sobrevivir a las próximas elecciones y llegar hasta las próximas generaciones, siguiendo el espíritu de Winston Churchill sobre *“las decisiones de un hombre de estado, que siempre piensa en la próximas generaciones, en comparación con las decisiones de un político, que siempre piensa en la próximas elecciones”*.

(iii) Oferta, productos y servicios hoteleros españoles (ver capítulo 4 y anexos 1 y 2);

Objetivos

1. *Es necesario especializar y diferenciar nuestro producto turístico hotelero existente al objeto de conseguir atraer el interés de una base de clientes con mayor capacidad de gasto en destino.*
2. *Es necesario contener y ordenar la oferta existente, controlando los excesos de crecimiento de la última década.*
3. *Es necesario desarrollar y diversificar nuestro producto turístico hotelero más allá de nuestros productos tradicionales. Debemos potenciar, estructurar y organizar mejor la oferta en los destinos menos consolidados (ej. destinos del interior).*

Retos y Propuestas de actuación

1. *Congelación y reconversión de la oferta hotelera existente.* El sector no debería aumentar su capacidad durante un periodo largo de tiempo, aplicando una moratoria hotelera selectiva en los municipios y provincias que no alcancen determinados umbrales de RevPAR (ocupaciones y precios medios) y de rentabilidad (margen de contribución o margen de GOP). A nivel municipio y provincia, debe contenerse el crecimiento de la oferta, hasta que los niveles de precios, ocupación, eficiencia, productividad y rentabilidad mejoren a niveles mínimos sostenibles.
2. *Redefinición de la oferta hotelera.* Necesidad de mejora continuada de la calidad de productos y servicios. Además de la iniciativa privada es importante que exista un apoyo y coordinación en los esfuerzos inversores con las AA.PP. (ej. Plan Renove Turismo 2009, ayudas fiscales y financieras a los proyectos de inversión, etc.).
3. *Diferenciación y especialización en todos los segmentos de producto y servicio.* Debemos centrar nuestras prioridades en competir en calidad, especialización y diferenciación. Nuestro producto hotelero no debe competir en precio con países emergentes, que cuentan con una base de costes inferior. Debemos enfocarnos en potenciar la calidad, la diferenciación y especialización de los productos y servicios (ej. la polarización de la oferta como forma de especialización).

Además, la especialización es una forma para combatir la estacionalidad del sector. Por ejemplo, especializarse en alojar equipos ciclistas que realizan la pretemporada invernal en Mallorca (*Grupo Barceló, 2010*).

4. *Mejorar la selección de los clientes objetivo a los que se dirige nuestra oferta, mejorar el acceso al cliente final y mejorar el conocimiento del mismo.* Nuestra oferta, y principalmente en el segmento vacacional, debe evolucionar desde modelos que aportan poco valor añadido (turismo de masas que busca atributos y servicios básicos de sol y playa y buenos precios, a ser posible “en régimen de todo incluido”) hacia productos con muchos más atributos y valor añadido, más especializados y más diferenciados con un mejor conocimiento y acceso al cliente final (ej. segmentos especializados y diferenciados en deportes, hoteles de adultos, etc.).

Tradicionalmente una parte importante de nuestra oferta hotelera, principalmente en el segmento vacacional (Baleares y Canarias), ha estado dirigida a través de la tour operación hacia clientes con poca capacidad de gasto en destino. Estos clientes, pertenecientes a los grandes tour operadores internacionales, garantizaban la ocupación en los hoteles, a costa de exigir mejores condiciones económicas en materia de tarifas y sacrificar la rentabilidad y el posicionamiento de nuestra oferta hotelera. Por tanto, es necesario tener un mejor acceso al cliente final y ofertar y posicionar nuestro producto entre clientes con una mayor capacidad de gasto en destino.

En este sentido, debemos apoyarnos también en los clientes residentes en España y en las nuevas tipologías de clientes (ej. clientes asiáticos del segmento lujo), para desarrollar nueva oferta de productos y servicios (ej. destinos del interior) y para mejorar la tipología de cliente en la oferta tradicional consolidada (ej. destinos vacacionales).

5. *Potenciar y dirigir la oferta hotelera al segmento del lujo.* Según los datos de International Luxury Travel Market, el 3% de los viajeros que elige vacaciones a todo lujo engloba el 20% del gasto turístico mundial (López M., 2011). Debemos enfocar nuestra oferta hacia los segmentos altos de mercado, ya que son los más sostenibles, los que generan mayores ingresos por cliente y los que más empleo demandan. Por ejemplo, en Andalucía el turista de golf gasta al día un 52% más que el turista convencional (Velasco, L., 2011).
6. *Potenciar el factor humano en nuestra oferta de productos y servicios: clave para triunfar en todos los segmentos y especialmente en los segmentos altos de mercado.* Los clientes “ricos” no necesitan grandes lujos, ya los tienen, tan sólo buscan gran trato, calidad y atención. Para satisfacer sus necesidades los hoteleros deben mejorar el factor humano y tratar de hacer sentir a sus clientes como en sus casas. La adopción de estas prácticas debe traducirse en nuevas oportunidades de trabajo y generación de riqueza.

(iv) Demanda y dinámicas de consumo (ver capítulos 6 y 7);**Objetivos**

1. *Tenemos que reducir dependencia de la economía doméstica, de los mercados emisores tradicionales, de los clientes de bajo coste y de la tour operación.*
2. *Tenemos que especializar y diferenciar nuestro producto turístico-hotelero al objeto de conseguir: diversificar nuestra base de clientes y orientarnos hacia los segmentos de clientes que demandan mayor valor añadido, capaces de generar mayor riqueza, rentabilidad y empleo.*
3. *La diversificación de nuestra base de clientes debe ayudar a reducir la estacionalidad de nuestra demanda.*

Retos y Propuestas de actuación

1. *Búsqueda de nuevos nichos de clientes más rentables (ej. clientes de largo radio) en otros mercados con incipiente desarrollo de la clase media-alta (mercado asiático con un población de 4.000 millones de habitantes, capaces de desarrollar una importante clase media-alta). Aprovechando también el crecimiento de la demanda en determinados países en el Norte de Europa, Rusia, China, Emiratos, India, etc.*
2. *Aumentar, garantizar y facilitar la presencia de aerolíneas de vuelos regulares en nuestros principales destinos, tanto en el corto como en el largo radio. Al objeto de garantizar medios de transporte que se adecuen a la tipología de cliente objetivo, es decir, transportar pasajeros con elevada capacidad de gasto en destino.*
3. *Reducción de la estacionalidad de nuestra demanda. Complementar los productos tradicionales con productos alternativos (ej. turismo del interior y turismo de lujo para nuevos segmentos de clientes, además de los programas de IMSERSO nacional y europeo) (Crespo, M., 2012).*
4. *Orientar la demanda hacia las categorías de mayor valor añadido y calidad, 4 y 5 estrellas, con un mayor peso en servicios complementarios, para conseguir un mayor gasto por noche. Búsqueda de nuevos nichos de clientes corporativos, convenciones, congresos y particulares, (dentro y fuera de nuestras fronteras) con los que potenciar el desarrollo y recuperación de la demanda en el segmento MICE y servicios de restauración, salud y belleza, no asociados al alojamiento en hoteles (ej. urbanos).*

5. *Desarrollo de nuevas fórmulas de para captar clientes.* Por ejemplo, desarrollo del concepto de “condo-hotel” en el mercado vacacional (DBK, 2010).
6. *Adoptar prácticas vigentes en el mundo de la aviación comercial al objeto de conseguir una mejor organización y mayor notoriedad, que le permita mejorar capacidad de venta y distribución hotelera:* (i) creación de alianzas estratégicas de grupos hoteleros (ej. similar a Oneworld, Star Alliance), a través de las cuales ser capaz de ganar una mayor notoriedad y una mejor posición competitiva frente a los distintos canales de distribución existentes; (ii) desarrollo de programas de fidelización con la suficiente notoriedad y capilaridad (ej. Iberia Plus) al objeto de conseguir un mejor acceso y conocimiento del cliente final.
7. *Maximizar la utilidad de internet.* Para mejorar: (i) la comunicación con clientes finales; (ii) diversificar los canales de comercialización y venta (ej. meta buscadores, redes sociales) (Talón Ballester, (Prof.) P. y otros, 2008); (iii) mejorar la capacidad de adaptación, continua y cambiante, al conjunto de experiencias demandas por los clientes (Subías, G. y otros, 2010); (iv) mejorar la capacidad de reacción ante acontecimientos puntuales que provocan alteraciones en la demanda para posicionarnos como un destino refugio, de repetición, que se diferencia por calidad en lugar de por precio; y (v) explotar las capacidades que nos brindan las redes sociales en conjunción con los meta intermediarios.

(v) Inversión y financiación del sector (ver capítulos 4, 9 y 10);**Objetivos**

1. *España puede recuperar la confianza de la comunidad inversora y financiadora si es capaz de afrontar los cambios estructurales necesarios (ej. Reforma del Sistema Financiero).*

Retos y Propuestas de actuación

1. *Existe gran liquidez (ej. fondos de deuda, de capital riesgo, etc.) lista para invertir en el sector a todos los niveles de la estructura de capital. Para recuperar la confianza de la comunidad inversora y financiadora es imprescindible que se afronten los cambios estructurales necesarios: (i) reformar el sistema financiero para que vuelva el crédito a las empresas; (ii) contener el gasto público y el endeudamiento, principalmente de sus CC.AA. y municipios; (iii) generar un marco inversor adecuado con un esquema normativo único para todas las CC.AA., estable en el tiempo, sin excesivas burocracias y fiscalmente atractivo y homogéneo; (iv) compromiso explícito y estable con el sector, liderado y coordinado por el Gobierno Central, que incluya políticas prioritarias a favor del sector para generar confianza y atraer capitales; (v) el trabajo conjunto y coordinado de los agentes públicos y privados para afrontar los retos del sector turístico-hoteler, con proyectos de futuro y planes de negocio e inversión turístico-hoteler compartidos; y (vi) la flexibilización del mercado de trabajo.*
2. *La crisis en el sector financiero puede suponer una oportunidad de reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero. La Reforma del Sistema Financiero español debe permitir un mejor acceso de los bancos a los mercados de capitales, y una mejora del flujo de crédito a la economía real, con un impacto positivo sobre la producción y el empleo.*

Además la actitud más estricta de los bancos en los procesos de refinanciación del sector hotelero-inmobiliario, permitirá: (i) acelerar la salida de los jugadores más débiles del sector; (ii) introducir un mayor volumen de producto hotelero-inmobiliario a precios razonables; (iii) concentrar, especializar y profesionalizar la gestión del sector; e (iv) introducir mayores controles de riesgos y exigencias por parte de los bancos al sector hotelero, financiando sólo proyectos sostenibles en el tiempo, orientados a una clientela en el segmento alto de mercado, generando empleo, prosperidad y bienestar económico dentro del sector hotelero español.

3. *En el entorno actual de crisis, con un acceso restringido a fuentes de financiación bancaria y mercados de capital, los grupos hoteleros deben considerar la posibilidad de desarrollo de estrategias de crecimiento menos intensivas en capital a través de contratos de alquiler o gestión. En este sentido, las SOCIMIs (los vehículos de inversión inmobiliaria españoles) pueden tener un papel relevante para que los principales grupos hoteleros del sector, adquieran masa crítica y notoriedad.*
- (i) las SOCIMIs (REIT) pueden utilizarse para permitir a los bancos sacar los activos inmobiliarios hoteleros de sus balances, transformado activos ilíquidos con una rotación muy lenta en participaciones líquidas en la SOCIMIs;
 - (ii) las SOCIMIs (REIT) pueden utilizarse para permitir a los grupos hoteleros permutar sus activos hoteleros por participaciones líquidas en SOCIMIs, participando en el recorrido inmobiliario de una base superior de activos hoteleros;
 - (iii) además, las SOCIMIs podrán otorgar contratos de alquiler o gestión, de los hoteles del SOCIMI, a grupos hoteleros profesionales con suficiente masa crítica.

No obstante, para conseguir que las SOCIMIs tengan la adecuada difusión, es necesario que se adapten a los modelos y estándares internacionales (REITs), permitiendo obtener un tratamiento fiscal homogéneo para las personas jurídicas que inviertan en la SOCIMI y en el REIT, además de eliminar las limitaciones que las SOCIMI tienen al tener que estar cotizadas y no poder a invertir en otras sociedades que no sean SOCIMI o REIT.

4. *Las ayudas fiscales también pueden contribuir reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero: (i) promover un esquema de deducción fiscal por inversión en reconversión de la planta hotelera española (ej. RIC Canarias), al objeto de conseguir contener el exceso de oferta hotelera existente (moratoria selectiva) a la vez que transformar la planta hotelera obsoleta en planta renovada, de calidad y con categoría de 4 y 5 estrellas; y (ii) promover un esquema similar al existente en Alemania para la actividad turística, mediante la aplicación de un IVA súper reducido del 4% en España (en Alemania es del 7%).*
5. *La creación de una “Ventanilla Única” para las empresas turísticas contribuirá a agilizar, homogenizar, simplificar los trámites y burocracias en los nuevos proyectos de inversión. Información de proyectos, subvenciones, vías de financiación, etc. (González Y., 2012).*

(vi) **Estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos (ver capítulos 5, 7, 8 y 9).**

Objetivos

1. *La consolidación del sector hotelero español permitirá ganar dimensión y notoriedad empresarial a los grupos hoteleros españoles. Conjuntamente con las AA.PP. y las EE.FF., la consolidación del sector hotelero español, preferentemente entre grupos hoteleros españoles, permitirá afrontar con mayores garantías de éxito los cambios estructurales que necesita acometer el sector.*

Retos y Propuestas de actuación

1. *Desarrollo de Procesos de Integración Horizontal, preferentemente entre grupos hoteleros españoles. Esta situación permitirá ganar dimensión y notoriedad empresarial y afrontar conjuntamente con las AA.PP. y con las EE.FF. los retos que necesita el sector en el largo plazo. La actual crisis es una oportunidad para jugar el ciclo, reconvertir y concentrar y renovar el sector hotelero. Los hoteleros españoles deben aprovechar el momento bajista del ciclo y apostar por consolidar el sector y ejercer su liderazgo para afrontar los retos del mismo. Otorgando un mayor peso a las inversiones en España, para ganar notoriedad en un mercado donde el líder sólo tiene el 3,54% del mismo (Hostelmarket, 2011). Además, la coyuntura de crisis actual invita a contemplar el desarrollo de estrategias de crecimiento menos intensivas en capital (contratos de gestión, alquiler o franquicia).*
2. *El desarrollo del asociacionismo empresarial en numerosas áreas del negocio hotelero, contribuirá a mejorar los niveles de eficiencia operativa. Iniciativas para unificar sus centrales de compras, centrales reservas, etc., ej. Coperama (NH Hoteles y HUSA), Hotusa.*
3. *Creación de alianzas estratégicas comerciales, similares a las desarrolladas por las aerolíneas comerciales (ej. Oneworld, Star Alliance, etc.), para combatir la desunión existente frente a los distintos sistemas de comercialización y distribución de hoteles, sin rechazar ninguno de los canales y medios de distribución hotelera existentes. Desarrollar alianzas internacionales de grupos hoteleros que actúan bajo una misma marca, compartiendo una única tarjeta de fidelización, a la vez que unificando sus procesos de comercialización y distribución. Con esta actuación se conseguirán mejores condiciones económicas y comerciales, frente a los distintos canales, sistemas de comercialización, plataformas, soluciones tecnológicas y portales, etc.*

4. *Mejora en el posicionamiento de los productos, así como nuestro desempeño en labores de comercialización y venta.* Debemos buscar la diferenciación por calidad en lugar de por precio y realizar una mejor gestión de nuestra venta. Los hoteleros españoles deben reducir la concentración de sus ventas en grandes cuentas (ej. tour operadores en el mercado vacacional) y deben tratar de llegar al cliente final, ampliando y diversificando su base de clientes. Además, el desarrollo de internet y de las redes sociales contribuye a (i) facilitar la venta directa a través de las páginas webs; (ii) mejorar el acceso al cliente final y a los proveedores, (iii) fidelizar a los clientes, etc. (L., M., 2011 y Blanco, Y., 2011).

5. *Las nuevas tecnologías y la adopción de prácticas operativas vigentes en la industria de la aviación comercial son también una importante fuente para generar mayores eficiencias operativas.* Por ejemplo, puede crearse un “BSP” de Hoteles (sistema de liquidación de cobros, pagos y comisiones), promovido conjuntamente por IATA y las principales cadenas hoteleras mundiales, siguiendo un esquema similar al vigente en el sector de las aerolíneas. Con el BSP de Hoteles, se conseguiría minimizar las necesidades de capital circulante del sector y maximizar la seguridad y control de las operaciones con todo tipo de canales e intermediarios (actuando siempre bajo el paraguas de IATA).

Además, las nuevas tecnologías también introducen mayor competencia, mayores requerimientos de especialización, diferenciación, exigiendo una gestión más profesionalizada (ej. yield management).

6. *Por último, pero no menos importante, el factor humano en el negocio hotelero es incluso más importante que las nuevas tecnologías a lo largo de toda la cadena de valor del negocio hotelero.*

12. CONCLUSIONES

Objeto del trabajo:

El objeto de este trabajo de investigación es doble: (i) analizar la evolución del sector hotelero entre el periodo 1995 a 2010; y (ii) realizar aportaciones concretas de objetivos y retos que debe afrontar el sector hotelero español, identificando propuestas y líneas concretas de actuación, con el fin último de conseguir un modelo turístico-hotelero sostenible en el tiempo.

El análisis se estructura en un total de trece capítulos y dos anexos en los que se estudian diversos aspectos del sector turístico-hotelero español y de su evolución. A través de los distintos capítulos, se pretende dar una imagen global de los principales rasgos que definen esta industria en nuestro país, estableciendo un conjunto de conclusiones, propuestas de actuación y/o líneas de investigación, que en opinión del autor de este trabajo deberían contribuir a mejorar y fortalecer tanto la industria turística española en general como la industria hotelera en particular.

Los capítulos que se estudian en este trabajo son los siguientes:

1. *Introducción;*
2. *Contexto económico actual;*
3. *Impacto macroeconómico en el mercado turístico-hotelero;*
4. *Análisis de la estructura de la oferta;*
5. *Análisis de los canales de la distribución hotelera;*
6. *Tendencias del sector;*
7. *Evolución de la demanda, los ingresos y rentabilidad;*
8. *Entorno competitivo, accionariado y estrategia de los principales operadores del mercado;*
9. *Operaciones y procesos de integración;*
10. *Mercado de inversión;*
11. *Análisis DAFO multinivel de la industria turístico-hotelera;*
12. *Conclusiones de la tesis;*
13. *Bibliografía.*

Anexos

1. *Análisis de la estructura de la oferta vacacional y de su utilización;*
2. *Análisis de la estructura de la oferta urbana y de su utilización.*

Metodología de investigación:

En relación con la metodología utilizada en este trabajo, y debido a la extensión y dispersión de información existente, se han combinado diversas metodologías que abarcan la estructuración sistemática de la información, el análisis económico y financiero del sector así como la metodología DAFO para realizar el análisis estratégico del mismo.

- (i) *se ha realizado un trabajo de búsqueda, análisis, estructuración y tratamiento de la información existente sobre la actividad turístico hotelera en España.* Al objeto de aportar una visión global, estructurada y de conjunto, sobre un sector en el que se han difundido muchas ideas e informaciones poco estructuradas, inconexas y con escasa coordinación. Para dar una visión estructurada de este sector, hemos organizado la recogida y análisis de la información y la elaboración de conclusiones sobre las seis grandes áreas que configuran el sector: (1) posición competitiva de España en el sector turístico-hotelero; (2) destinos turístico-hoteleros españoles; (3) oferta y productos hoteleros españoles; (4) demanda y dinámicas de consumo; (5) inversión y financiación del sector; y (6) estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos.
- (ii) *análisis económico*, habituales en el mundo empresarial en el contexto de la elaboración de planes de negocio. Se analiza el entorno macro actual de España y de sus principales países emisores y la influencia que el mismo tiene sobre la industria turístico hotelera española; además, se analiza el impacto que la situación del sistema financiero español puede tener en la estructura empresarial del sector y en la actividad inversora y financiadora del mismo;
- (iii) *análisis estratégico*, habituales en el mundo de la estrategia empresarial y de la consultoría estratégica. Se estudian las tendencias del sector, la evolución de los distintos mercados (oferta y demanda) y segmentos de actividad hotelera (vacacional y urbano), las estrategias y las operaciones realizadas por los 30 operadores del sector en los últimos quince años. Además, se utiliza el análisis de las cinco fuerzas competitivas de “Porter” para aplicarlo sobre los canales de distribución turísticos; e incluso, se utiliza el análisis DAFO multinivel para extraer sintetizar el conjunto de objetivos, retos y propuestas actuación de la industria turístico-hotelera;
- (iv) *análisis financiero y análisis de valoración*, habituales en el mundo empresarial tanto en el contexto de la elaboración de planes de negocio como en el análisis de transacciones corporativas. Se analiza la evolución de los principales parámetros de ingresos (volumen, precios, RevPAR, etc.), rentabilidades operativas del sector, concentración de clientes, múltiples valoración bursátil de los distintos grupos hoteleros en función de su modelo de negocio (modelos de propiedad y alquiler frente a modelos de gestión y franquicia), etc.;

- (v) *análisis operativo y análisis de modelos de gestión*, habituales en la gestión ordinaria de las empresas del sector. Se estudian los modelos de operación y gestión predominantes en la industria y las nuevas tendencias (ej. modelos poco intensivos en capital), la desunión existente frente a los distintos sistemas de comercialización y distribución de hoteles, la necesidad de adoptar prácticas vigentes en otras industrias (ej. aviación comercial) en materia de gestión del capital circulante y de creación de alianzas estratégicas comerciales, etc.

Además de las metodologías de investigación y análisis citadas, en la elaboración de esta tesis, se ha tratado de realizar un análisis holístico de la actividad turístico hotelera. Poniendo de manifiesto el carácter transversal de esta industria y la importancia e incidencia que sobre la misma tienen temas tan diversos como: acontecimientos socio-políticos internacionales (ej. la Primavera Árabe), las aerolíneas de bajo coste, la estructura de funcionamiento de nuestras AA.PP., el papel de los vehículos de inversión inmobiliaria (SOCIMIs) sobre la concentración del sector. etc.

*Conclusiones del trabajo:***(i) Análisis de la evolución del sector hotelero en España.**

Los últimos 30 años han servido para consolidar nuestra industria turístico-hotelerera en los primeros puestos del ranking mundial. En el año 2011, España ocupaba la segunda posición en el ranking mundial de ingresos por turismo extranjero; c. €43.000 millones, por detrás de EE.UU.; y el cuarto puesto en el ranking de países por llegada de turistas extranjeros, c. 57 millones de turistas, por detrás de Francia, EE.UU. y China.

Además, España no debe ser considerado sólo como un destino de repetición (entre 50-60 millones de turistas anuales), sino que también es un destino refugio durante las épocas de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales (ej. la Primavera Árabe, la guerras de los Balcanes y las guerras del Golfo Pérsico). A modo de ejemplo, los años 2001-2002 y 2011, en los que se produjeron los terribles atentados del 11-S en Nueva York y la revuelta social conocida como la Primavera Árabe, han sido los años con el mayor saldo de la balanza comercial por este concepto.

Por otro lado, debemos destacar que la base de este modelo presenta también importantes carencias y debilidades, entre las que podemos destacar:

- (i) *la ausencia liderazgo y capacidad de coordinación por parte de la Administración Central para promocionar España y sus distintos destinos turístico-hoteleros bajo un hilo conductor común, la marca España;*
- (ii) *una venta deficiente y poco estructurada y estudiada de nuestros atributos más básicos de Sol y Playa, que ha supuesto que seis (Baleares, Canarias, Andalucía, Cataluña, C. Valenciana y Madrid) de las diecisiete CC.AA. concentrasen el 93% del gastos turístico en el año 2010;*
- (iii) *un crecimiento descontrolado de nuestra oferta, que ha provocado situaciones de saturación de la oferta, guerras de precios y caídas estructurales en los márgenes de operativos del sector. En el periodo 2000-2010, el sector hotelero español ha experimentado un crecimiento en capacidad hotelera (plazas hoteleras, 3,1% TACC 2000-2010) muy superior al crecimiento de la demanda (pernoctaciones hoteleras, 1,6% TACC 2000-2010);*
- (iv) *una base de clientes con poca capacidad de gasto en destino (turismo barato de masas), muy dependiente de los grupos de tour operación (en Baleares o Canarias las pernoctaciones de clientes de tour operación alcanzan el 90% y 80% respectivamente en el periodo 1999-2007) y de nuestros principales mercados emisores (ej. Reino Unido, Alemania y Francia representan el 48% del gasto turístico y el 59% de las pernoctaciones de no residentes en 2010), que han impedido un buen acceso directo al cliente final por parte de los grupos hoteleros españoles;*
- (v) *un modelo de crecimiento muy intensivo en capital y muy dependiente de la financiación bancaria; y*
- (vi) *un sector hotelero altamente atomizado, con bajos niveles de profesionalización, donde los grandes operadores lejos de apostar por consolidar su presencia en nuestro mercado, al objeto de*

ganar dimensión económica y empresarial, han optado por procesos de integración vertical con grupos de tour operación y por diversificar sus presencia hacia mercados menos estacionales con una base de costes inferior.

Las debilidades de nuestro actual modelo turístico-hotelerero, se han traducido en una pérdida de competitividad e importancia relativa en la contribución al PIB nacional.

A pesar de los resultados del año 2011, que colocan al sector turístico como uno de los sectores más importantes de la economía española, 10,2% del PIB nacional, su peso relativo es muy inferior si se compara con el año 2000, donde representó el 11,6% de PIB, siguiendo una dinámica diferente a la experimentada en anteriores décadas.

Ante esta situación, y con la sensación de no haber aprovechado los años de bonanza económica, se impone una revisión del modelo turístico español en general y del modelo hotelero en particular, para identificar los objetivos y grandes las líneas maestras que debe seguir este sector durante las próximas décadas. Estos grandes objetivos deben contribuir positivamente a: (i) dinamizar el sector; (ii) mejorar sus niveles de rentabilidad; (iii) generar riqueza; (iv) crear nuevos puestos de trabajo; etc.

Por tanto, pese a los éxitos y a la prosperidad cosechada desde hace más de treinta años en el sector turístico-hotelerero español, si dentro de treinta años queremos seguir pudiendo disfrutar de éxitos, prosperidad, rentabilidad y sostenibilidad en este sector estratégico, es necesario imprimirle un mayor nivel de análisis, estudio, rigor, profesionalidad y exigencia.

(ii) Aportaciones concretas de objetivos y retos que debe afrontar el sector.

Resulta fundamental aprovechar la coyuntura actual de crisis, al objeto de realizar importantes cambios estructurales en el sector. Así, desde esta tesis se aportan un conjunto de objetivos que deben perseguirse en las seis grandes áreas que configuran el sector:

- (i) Posición competitiva de España en el sector turístico-hotelerero:
 1. *Resaltar y comunicar mejor los atributos de España, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, y conseguir que sea percibido como:*
 - a. *un destino turístico de repetición;*
 - b. *un destino turístico de refugio;*
 - c. *un destino con una base de infraestructuras difícilmente replicable en el Norte de África y Mediterráneo Oriental; y*
 - d. *un destino para el segmento alto de mercado y para el turismo de lujo.*
- (ii) Destinos turístico-hoteleros españoles:
 1. *Resaltar y comunicar mejor los atributos de nuestra industria turístico-hoteler, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, y conseguir que sea percibida como:*
 - a. *un destino turístico con un valor único y con una gran diversidad en los ámbitos del ocio, la cultura, la gastronomía y el descanso, que cuenta con grandes atributos más allá del tradicional concepto de sol y playa (ej. turismo del interior);*
 - b. *un destino de calidad y grandes servicios especializados y diferenciados;*
 - c. *un destino con elevados niveles de seguridad, salubridad, sanidad e higiene; y*
 - d. *un destino al que sólo debe venir quien esté dispuesto a pagar el valor de los servicios recibidos, o de lo contrario, es mejor que no vengan.*
- (iii) Oferta y productos hoteleros españoles:
 1. *Especializar y diferenciar nuestro producto turístico hotelero existente al objeto de conseguir atraer el interés de una base de clientes con mayor capacidad de gasto en destino;*
 2. *Contener y ordenar la oferta existente, controlando los excesos de crecimiento de la última década; y*
 3. *Desarrollar y diversificar nuestro producto turístico hotelero más allá de nuestros productos tradicionales. Debemos potenciar, estructurar y organizar mejor la oferta en los destinos menos consolidados (ej. destinos del interior).*
- (iv) Demanda y dinámicas de consumo:
 1. *Reducir dependencia de la economía doméstica, de los mercados emisores tradicionales, de los clientes de bajo coste y de la tour operación.*
 2. *Especializar y diferenciar nuestro producto turístico-hoteler al objeto de conseguir: diversificar nuestra base de clientes y orientarnos hacia los segmentos de clientes que demandan mayor valor añadido, capaces de generar mayor riqueza, rentabilidad y empleo (ej. en Andalucía el turista de golf gasta al día un 52% más que el turista convencional);*
y

3. *Diversificar la base de clientes debe ayudar a reducir la estacionalidad de nuestra demanda.*
- (v) Inversión y financiación del sector
 1. *Recuperar la confianza de la comunidad inversora y financiadora, afrontando los cambios estructurales necesarios.*
 - (vi) Estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos
 1. *La consolidación del sector hotelero español permitirá ganar dimensión y notoriedad empresarial a los grupos hoteleros españoles. Conjuntamente con las AA.PP. y las EE.FF., la consolidación del sector hotelero español, preferentemente entre grupos hoteleros españoles, permitirá afrontar con mayores garantías de éxito los cambios estructurales que necesita acometer el sector.*

Para la consecución de los grandes objetivos, anteriormente citados, resulta fundamental ser capaz de desarrollar los siguientes tres grandes retos y propuestas de actuación:

- (i) *La Administración Central debe:*
 - 1. *asumir de mayores dotes de liderazgo y coordinación entre las distintas AA.PP. y entre éstas y el sector privado (ej. en materia de promoción);*
 - 2. *ser garante de un marco normativo unificado y estable a nivel nacional. Regulando este y otros sectores estratégicos mediante leyes orgánicas; y*
 - 3. *transformar los planes gubernamentales de apoyo al turismo (planes de legislatura de 4 años de duración) en planes de negocio empresariales a largo plazo, con objetivos concretos, cuantificables (revisables anualmente vía presupuestos) y con responsables directos.*
- (ii) *La Reforma del Sistema Financiero español debe:*
 - 1. *permitir un mejor acceso de los bancos a los mercados de capitales, y una mejora del flujo de crédito a la economía real; y*
 - 2. *suponer una oportunidad de reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero.*
- (iii) *Los grandes operadores hoteleros del sector deben:*
 - 1. *abogar por el desarrollo de Procesos de Integración Horizontal frente a los habituales procesos de integración vertical. Reduciendo la dependencia comercial existente con los grupos de tour operación, mejorando el acceso al cliente final y consiguiendo la suficiente dimensión empresarial para afrontar con mayores garantías de éxito los cambios estructurales que necesita acometer el sector.*

Por último, además, de los tres grandes retos y propuestas citados, desde este trabajo se han realizado un conjunto de aportaciones detalladas en términos de retos y propuestas de actuación para cada una de las seis grandes áreas que configuran el sector:

- (i) Posición competitiva de España en el sector turístico-hotelerol
 1. ***El sector necesita un marco normativo unificado y estable a nivel nacional, para así desarrollar los cambios estructurales necesarios.*** *El Gobierno debe acordar un Pacto de Estado con la oposición, al objeto de asumir la actividad turística como una cuestión de Estado. Es necesario acometer importantes cambios estructurales en la planificación, organización, posicionamiento y venta del sector turístico español. Además, es importante que se simplifique la burocracia a nivel nacional y se unifique la legislación aplicada al turismo en las distintas CC.AA. (ej. sistema de calificación de hoteles). Estos cambios deben sobrevivir a las próximas elecciones y llegar hasta las próximas generaciones. Para ello debe considerarse la posibilidad de regular este y otros sectores estratégicos del país mediante Leyes Orgánicas.*
 2. ***Se necesita más reconocimiento del sector turístico y más liderazgo de la Administración Central.*** *Es necesario (i) la existencia de una Comisión Interministerial al objeto de coordinar los distintos sectores, industrias y servicios implicados (ej. Reforma del Sistema Financiero); (ii) el refuerzo de sus competencias en la materia (actualmente sólo tiene la promoción de España en el extranjero) hasta ahora cedidas en sus mayoría a las CC.AA.; (iii) es importante que se establezca una Conferencia de presidentes autonómicos para centrar las políticas y actuaciones transversales prioritarias; e (iv) incluso algunas voces del sector piden la creación del Ministerio de Turismo.*
 3. ***Aumentar la competitividad turística de España mediante una mejor coordinación de las distintas CC.AA. y AA.PP.*** *Pese a tener competencias turísticas descentralizadas, las políticas autonómicas no deberían perder su perspectiva global y así evitar efectos contradictorios (ej. ayudas a aerolíneas “low cost”, gestión aeropuertos). Las AA.PP., de forma coordinada, centralizada y eficiente, deben invertir para mejorar el posicionamiento internacional de sus destinos (urbanos, vacacionales y principalmente en los destinos del interior). Es preciso que ser capaces de poner en valor nuestros destinos y nuestro patrimonio con un hilo argumental consistente y coherente a nivel nacional y entre las distintas CC.AA. Además, debe mantenerse en todo momento, el rigor y la eficiencia en el gasto público (ej. centralizar las compras e inversiones en promoción de los distintos destinos turísticos españoles).*
 4. ***Se necesita más coordinación entre las AA.PP. y entre éstas con el sector privado*** *(ej. aumentar el nivel de influencia del sector privado en las decisiones de Turespaña).*
 5. ***Es necesario mejorar y coordinar las diferentes bases estadísticas existentes en la industria.*** *Necesitamos diagnosticar mejor la evolución e impacto*

socioeconómico la actividad turístico-hotelera, su rentabilidad y sus efectos multiplicadores (ej. capacidad de creación de empleo y riqueza). Bajo el liderazgo del INE y con la colaboración directa de Exceltur y Turespaña, es necesario tener una mayor coordinación entre las distintas fuentes de información y publicaciones existentes (Banco de España, EGATUR, Hostelmarket, Ernst & Young, PWC-CEHAT, DBK, etc.), al objeto de conseguir una mejora en la calidad y en la consistencia de las distintas fuentes de información existentes, facilitando y soportando la adopción de decisiones, actuaciones y medidas estructurales necesarias.

6. ***Es necesario aprovechar la demanda creciente del turismo de lujo y de alto nivel.***

(ii) Destinos turístico-hoteleros españoles

1. **Transformar los planes gubernamentales de apoyo al turismo en planes de negocio empresariales, con objetivos cuantificables y con responsables directos en cada destino (CC.AA.).**

- a. *En el citado plan de negocio deberían incluir objetivos generales (cualitativos y cuantitativos) entre los que podemos destacar:*
 - i. *reposicionar la marca España y promocionarla entre el público objetivo adecuado (segmento alto de mercado, con elevada capacidad de gasto en destino y con capacidad de generar riqueza y empleo);*
 - ii. *mejorar el modelo productivo, la calidad y señas de identidad de los destinos y de sus productos y servicios, orientándolos hacia los segmentos más altos de mercado;*
 - iii. *reconvertir la oferta obsoleta (productos y servicios) de los destinos vacacionales y urbanos, sin necesidad de introducir nueva capacidad (ej. moratoria hotelera selectiva), sino reestructurando, rehabilitando y renovando la oferta existente, para atraer un perfil de turistas de mayor nivel y efectos multiplicadores;*
 - iv. *además de consolidar nuestros destinos vacacionales, debemos desarrollar el turismo interior. Nuestro turismo interior tiene un gran potencial (ej. Francia e Italia), está muy poco explotado y es muy desconocido dentro y fuera de España;*
 - v. *desestacionalizar los destinos; y*
 - vi. *especializar y diferenciar de los destinos (ej. creación de un “cluster” de golf en Cádiz y Málaga).*
- b. *El citado plan de negocio también debería incluir para cada provincia y municipio, los siguientes objetivos concretos:*
 - i. *los destinos que queremos vender en cada provincia (vacacionales, urbanos y destinos del interior);*
 - ii. *el producto y servicio que se quiere vender en cada destino;*
 - iii. *el contenido que le queremos dar a los productos turístico-hoteleros;*
 - iv. *el público objetivo al que se quiere llegar (un cliente con una capacidad de gasto en destino superior a la actual);*
 - v. *los medios existentes para comunicarse con el cliente objetivo;*
 - vi. *los mensajes que ese cliente objetivo va a recibir;*
 - vii. *¿cómo se va a realizar la comercialización y venta del producto entre el cliente objetivo?;*
 - viii. *la adecuación de las infraestructuras y medios de transporte al perfil de cliente que queremos que visite nuestros destinos turístico-hoteleros (ej. aerolíneas regulares vs aerolíneas de bajo coste),*
 - ix. *asegurarnos que en los distintos destinos y productos turístico-hoteleros el cliente objetivo recibe los productos y servicios esperados,*

- x. *fidelizear a los clientes objetivo y ampliar, diversificar y facilitar la búsqueda de nuevas fuentes de clientes objetivo (ej. facilitando la gestión de visados).*
- c. *El resultado de todos estos objetivos debe poder traducirse en métricas e indicadores cuantificables en el ámbito turístico-hoteler, que deben quedar recogidos en el plan de negocio que se realice para cada municipio, provincia y CC.AA, tales como:*
 - i. *objetivos de PIB absoluto y PIB turístico,*
 - ii. *objetivos gasto turístico absoluto y gasto por turista/día y país de residencia y mes;*
 - iii. *objetivos en materia control de oferta de plazas y habitaciones hoteleras por categorías,*
 - iv. *objetivos en materia de demanda de viajeros, pernoctaciones, ocupaciones, precios (ADR) e ingresos medio por habitación (RevPAR) por categorías y mes;*
 - v. *objetivos de márgenes de contribución hoteleros (margen de GOP) y márgenes operativos netos (margen de EBIT) por categorías y segmentos;*
 - vi. *presupuestos de gasto en promoción, comercialización y venta; y*
 - vii. *presupuestos de inversión en planificación de los destinos, adecuación y reconversión de los espacios públicos e iniciativas de inversión conjunta (público-privadas) para la reconversión de los productos turístico hoteleros y servicios de la zona.*
- d. *Además, de cuantificar y concretar los distintos objetivos, los planes de negocio deben tener responsables concretos, identificando con nombre propio las instituciones, organizaciones, agentes, equipo y personas físicas y jurídicas responsables de su ejecución.*
 - i. *La Administración Central (Ministerio de Industria) debe establecer los objetivos generales para cada CC.AA. y para el conjunto del país. Cada CC.AA., con la colaboración y la responsabilidad directa de Tourespaña, de las diferentes oficinas de turismo provinciales y municipales y de los distintos empresarios turístico-hoteleros de la zona, debe preparar un presupuesto y un plan de negocio a cinco años, revisable anualmente.*
 - ii. *El plan de negocio de cada CC.AA. será el resultado de agregar los planes de negocio de cada municipio y provincia, que habrán sido preparados respetando en todo momento los objetivos generales marcados desde la Administración Central.*
- e. *Con base en la consecución de los objetivos marcados en dicho presupuesto y plan de negocio, debería premiarse a los responsables de su ejecución mediante distintos tipos de:*
 - i. *incentivos (ej. ayudas fiscales a la inversión, IVA súper reducido);*
 - ii. *compensaciones;*
 - iii. *retribuciones variables; y*

- iv. ayudas, a los distintos agentes que participen en su elaboración, desarrollo, ejecución y consecución exitosa del mismo (oficinas de turismo, Turespaña, empresarios locales, etc.).*
- f. Si se consigue de llevar a buen puerto este proyecto, tenderemos una mayor competitividad y un mayor dinamismo y capacidad de reacción frente a distintas situaciones y oportunidades que se producen en el sector continuamente. A modo de ejemplo señalamos las siguientes.*
- i. Aprovechar las inestabilidades geopolíticas en destinos alternativos. La “Primavera Árabe”, es una oportunidad para que España refuerce su posición hegemónica en el Mediterráneo y se diferencie por calidad, especialización y seguridad;*
- ii. Aprovechar nuestra ubicación estratégica. Por ejemplo, potenciar un hub en el aeropuerto de Málaga, como punto conexión entre el Norte de África y Oriente (similar al “hub” de Miami), al objeto de atraer nuevos flujos de clientes de largo radio;*
- iii. Búsqueda de nuevos nichos de clientes. Por ejemplo, aprovechando el desarrollo de la clase media-alta en las economías emergentes (ej. 4.000 millones de habitantes en Asia).*
- g. Por último, indicar que esta propuesta, es de una gran envergadura y complejidad en su ejecución, e implica importantes cambios estructurales (ej. recuperación parcial de competencias en materia turística por parte de la Administración Central). Su ejecución tiene probablemente una mayor complejidad que la Reconversión de la Industria Pesada de los años 80 (Siderurgia, Astilleros, etc.) o que los Pactos Económicos de la Moncloa del año 1977. No obstante, aprovechando la coyuntura de crisis y frente a los planes que se implementan cada cuatro años con la llegada un nuevo Gobierno (P.N.I.T. 2012 – 2016, Plan del Turismo Español Horizonte 2020, etc.), pensamos que es el momento adecuado para ambicionar un cambio de mayor repercusión y calado, desarrollando un cambio estructural en el modelo productivo del sector turístico-hotelero español. Este cambio estructural debe ser capaz de sobrevivir a las próximas elecciones y llegar hasta las próximas generaciones, siguiendo el espíritu de Winston Churchill sobre “las decisiones de un hombre de estado, que siempre piensa en la próximas generaciones, en comparación con las decisiones de un político, que siempre piensa en la próximas elecciones”.*

(iii) Oferta y productos hoteleros españoles:

1. **Congelación y reconversión de la oferta hotelera existente.** *El sector no debería aumentar su capacidad durante un periodo largo de tiempo, aplicando una moratoria hotelera selectiva en los municipios y provincias que no alcancen determinados umbrales de RevPAR (ocupaciones y precios medios) y de rentabilidad (margen de contribución o margen de GOP). A nivel municipio y provincia, debe contenerse el crecimiento de la oferta, hasta que los niveles de precios, ocupación, eficiencia, productividad y rentabilidad mejoren a niveles mínimos sostenibles.*
2. **Redefinición de la oferta hotelera.** *Necesidad de mejora continuada de la calidad de productos y servicios. Además de la iniciativa privada es importante que exista un apoyo y coordinación en los esfuerzos inversores con las AA.PP. (ej. Plan Renove Turismo 2009, ayudas fiscales y financieras a los proyectos de inversión, etc.).*
3. **Diferenciación y especialización en todos los segmentos de producto y servicio.**
 - a. *Debemos centrar nuestras prioridades en competir en calidad, especialización y diferenciación. Nuestro producto hotelero no debe competir en precio con países emergentes, que cuentan con una base de costes inferior. Debemos enfocarnos en potenciar la calidad, la diferenciación y especialización de los productos y servicios (ej. la polarización de la oferta como forma de especialización).*
 - b. *Además, la especialización es una forma para combatir la estacionalidad del sector. Por ejemplo, especializarse en alojar equipos ciclistas que realizan la pretemporada invernal en Mallorca.*
4. **Mejorar la selección de los clientes objetivo a los que se dirige nuestra oferta, mejorar el acceso al cliente final y mejorar el conocimiento del mismo.**
 - a. *Nuestra oferta, y principalmente en el segmento vacacional, debe evolucionar desde modelos que aportan poco valor añadido (turismo de masas que busca atributos y servicios básicos de sol y playa y buenos precios, a ser posible “en régimen de todo incluido”) hacia productos con muchos más atributos y valor añadido, más especializados y más diferenciados con un mejor conocimiento y acceso al cliente final (ej. segmentos especializados y diferenciados en deportes, hoteles de adultos, etc.).*
 - b. *Tradicionalmente una parte importante de nuestra oferta hotelera, principalmente en el segmento vacacional, ha estado dirigida a través de la tour operación hacia clientes con poca capacidad de gasto en destino. Estos clientes, pertenecientes a los grandes tour operadores internacionales, garantizaban la ocupación en los hoteles, a costa de exigir mejores condiciones económicas en materia de tarifas y sacrificar la rentabilidad y el posicionamiento de nuestra oferta hotelera. Por tanto, es necesario tener un mejor acceso al cliente final y ofertar y posicionar nuestro producto entre clientes con una mayor capacidad de gasto en destino.*
 - c. *En este sentido, debemos apoyarnos también en los clientes residentes en España y en las nuevas tipologías de clientes (ej. clientes asiáticos del segmento lujo), para*

desarrollar nueva oferta de productos y servicios (ej. destinos del interior) y para mejorar la tipología de cliente en la oferta tradicional consolidada (ej. destinos vacacionales).

5. **Potenciar y dirigir la oferta hotelera al segmento del lujo.** *Según los datos de International Luxury Travel Market, el 3% de los viajeros que elige vacaciones a todo lujo engloba el 20% del gasto turístico mundial. Debemos enfocar nuestra oferta hacia los segmentos altos de mercado, ya que son los más sostenibles, los que generan mayores ingresos por cliente y los que más empleo demandan. Por ejemplo, en Andalucía el turista de golf gasta al día un 52% más que el turista convencional.*
6. **Potenciar el factor humano en nuestra oferta de productos y servicios: clave para triunfar en todos los segmentos y especialmente en los segmentos altos de mercado.** *Los clientes “ricos” no necesitan grandes lujos, ya los tienen, tan sólo buscan gran trato, calidad y atención. Para satisfacer sus necesidades los hoteleros deben mejorar el factor humano y tratar de hacer sentir a sus clientes como en sus casas. La adopción de estas prácticas debe traducirse en nuevas oportunidades de trabajo y generación de riqueza.*

- (iv) Demanda y dinámicas de consumo:
1. **Búsqueda de nuevos nichos de clientes más rentables (ej. clientes de largo radio) en otros mercados con incipiente desarrollo de la clase media-alta (mercado asiático con un población de 4.000 millones de habitantes, capaces de desarrollar una importante clase media-alta).** *Aprovechando también el crecimiento de la demanda en determinados países en el Norte de Europa, Rusia, China, Emiratos, India, etc.*
 2. **Aumentar, garantizar y facilitar la presencia de aerolíneas de vuelos regulares en nuestros principales destinos, tanto en el corto como en el largo radio.** *Al objeto de garantizar medios de transporte que se adecuen a la tipología de cliente objetivo, es decir, transportar pasajeros con elevada capacidad de gasto en destino. En la actualidad, algunos de nuestros principales destinos turísticos (ej. Málaga, Mallorca, Menorca, etc.) no es posible volar a ellos si no es con una aerolínea de bajo coste.*
 3. **Reducción de la estacionalidad de nuestra demanda.** *Complementar los productos tradicionales con productos alternativos (ej. turismo del interior y turismo de lujo para nuevos segmentos de clientes, además de los programas de IMSERSO nacional y europeo).*
 4. **Orientar la demanda hacia las categorías de mayor valor añadido y calidad, 4 y 5 estrellas, con un mayor peso en servicios complementarios, para conseguir un mayor gasto por noche.** *Búsqueda de nuevos nichos de clientes corporativos, convenciones, congresos y particulares, (dentro y fuera de nuestras fronteras) con los que potenciar el desarrollo y recuperación de la demanda en el segmento MICE y servicios de restauración, salud y belleza, no asociados al alojamiento en hoteles (ej. urbanos).*
 5. **Desarrollo de nuevas fórmulas de para captar clientes.** *Por ejemplo, desarrollo del concepto de “condo-hotel” en el mercado vacacional.*
 6. **Adoptar prácticas vigentes en el mundo de la aviación comercial al objeto de conseguir una mejor organización y mayor notoriedad, que le permita mejorar capacidad de venta y distribución hotelera:**
 - a. *creación de alianzas estratégicas de grupos hoteleros (ej. similar a Oneworld, Star Alliance), a través de las cuales ser capaz de ganar una mayor notoriedad y una mejor posición competitiva frente a los distintos canales de distribución existentes;*
 - b. *desarrollo de programas de fidelización con la suficiente notoriedad y capilaridad (ej. Iberia Plus) al objeto de conseguir un mejor acceso y conocimiento del cliente final.*
 7. **Maximizar la utilidad de internet. Para mejorar:**
 - a. *la comunicación con clientes finales;*
 - b. *diversificar los canales de comercialización y venta (ej. meta buscadores, redes sociales;*
 - c. *mejorar la capacidad de adaptación, continua y cambiante, al conjunto de experiencias demandas por los clientes;*

- d. mejorar la capacidad de reacción ante acontecimientos puntuales que provocan alteraciones en la demanda para posicionarnos como un destino refugio, de repetición, que se diferencia por calidad en lugar de por precio; y*
- e. explotar las capacidades que nos brindan las redes sociales en conjunción con los meta intermediarios.*

(v) *Inversión y financiación del sector*

1. **Existe gran liquidez (ej. fondos de deuda, de capital riesgo, etc.) lista para invertir en el sector a todos los niveles de la estructura de capital. Para recuperar la confianza de la comunidad inversora y financiadora es imprescindible que se afronten los cambios estructurales necesarios:**

- i. *reformular el sistema financiero para que vuelva el crédito a las empresas;*
- ii. *contener el gasto público y el endeudamiento, principalmente de sus CC.AA. y municipios;*
- iii. *generar un marco inversor adecuado con un esquema normativo único para todas las CC.AA., estable en el tiempo, sin excesivas burocracias y fiscalmente atractivo y homogéneo;*
- iv. *compromiso explícito y estable con el sector, liderado y coordinado por el Gobierno Central, que incluya políticas prioritarias a favor del sector para generar confianza y atraer capitales;*
- v. *el trabajo conjunto y coordinado de los agentes públicos y privados para afrontar los retos del sector turístico-hotelero, con proyectos de futuro y planes de negocio e inversión turístico-hotelero compartidos; y*
- vi. *la flexibilización del mercado de trabajo.*

2. **La crisis en el sector financiero puede suponer una oportunidad de reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero.**

- a. *La Reforma del Sistema Financiero español debe permitir un mejor acceso de los bancos a los mercados de capitales, y una mejora del flujo de crédito a la economía real, con un impacto positivo sobre la producción y el empleo.*
- b. *Además la actitud más estricta de los bancos en los procesos de refinanciación del sector hotelero-inmobiliario, permitirá:*
 - i. *acelerar la salida de los jugadores más débiles del sector;*
 - ii. *introducir un mayor volumen de producto hotelero-inmobiliario a precios razonables;*
 - iii. *concentrar, especializar y profesionalizar la gestión del sector; e*
 - iv. *introducir mayores controles de riesgos y exigencias por parte de los bancos al sector hotelero, financiando sólo proyectos sostenibles en el tiempo, orientados a una clientela en el segmento alto de mercado, generando empleo, prosperidad y bienestar económico dentro del sector hotelero español.*

3. **En el entorno actual de crisis, con un acceso restringido a fuentes de financiación bancaria y mercados de capital, los grupos hoteleros deben considerar la posibilidad de desarrollo de estrategias de crecimiento menos intensivas en capital a través de contratos de alquiler o gestión.**

- a. *En este sentido, las SOCIMIs (los vehículos de inversión inmobiliaria españoles) pueden tener un papel relevante para que los principales grupos hoteleros del sector, adquieran masa crítica y notoriedad.*
 - i. *las SOCIMIs (REIT) pueden utilizarse para permitir a los bancos sacar los activos inmobiliarios hoteleros de sus balances, transformado activos ilíquidos con una rotación muy lenta en participaciones líquidas en la SOCIMIs;*
 - ii. *las SOCIMIs (REIT) pueden utilizarse para permitir a los grupos hoteleros permutar sus activos hoteleros por participaciones líquidas en SOCIMIs, participando en el recorrido inmobiliario de una base superior de activos hoteleros;*
 - iii. *además, las SOCIMIs podrán otorgar contratos de alquiler o gestión, de los hoteles del SOCIMI, a grupos hoteleros profesionales con suficiente masa crítica.*
 - b. *No obstante, para conseguir que las SOCIMIs tengan la adecuada difusión, es necesario que se adapten a los modelos y estándares internacionales (REITs), permitiendo obtener un tratamiento fiscal homogéneo para las personas jurídicas que inviertan en la SOCIMI y en el REIT, además de eliminar las limitaciones que las SOCIMI tienen al tener que estar cotizadas y no poder a invertir en otras sociedades que no sean SOCIMI o REIT.*
4. ***Las ayudas fiscales también pueden contribuir reconversión, concentración, depuración y profesionalización del sector hotelero:***
- a. *promover un esquema de deducción fiscal por inversión en reconversión de la planta hotelera española (ej. RIC Canarias), al objeto de conseguir contener el exceso de oferta hotelera existente (moratoria selectiva) a la vez que transformar la planta hotelera obsoleta en planta renovada, de calidad y con categoría de 4 y 5 estrellas; y*
 - b. *promover un esquema similar al existente en Alemania para la actividad turística, mediante la aplicación de un IVA súper reducido del 4% en España (en Alemania es del 7%).*
5. ***La creación de una “Ventanilla Única” para las empresas turísticas contribuirá a agilizar, homogenizar, simplificar los trámites y burocracias en los nuevos proyectos de inversión. Información de proyectos, subvenciones, vías de financiación, etc.***

- (vi) Estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos
1. **Desarrollo de Procesos de Integración Horizontal, preferentemente entre grupos hoteleros españoles. Esta situación permitirá ganar dimensión y notoriedad empresarial y afrontar conjuntamente con las AA.PP. y con las EE.FF. los cambios estructurales que necesita el sector en el largo plazo.**
 - a. *La actual crisis es una oportunidad para jugar el ciclo, reconvertir y concentrar y renovar el sector hotelero. Los hoteleros españoles deben aprovechar el momento bajista del ciclo y apostar por consolidar el sector y ejercer su liderazgo para afrontar los retos del mismo. Otorgando un mayor peso a las inversiones en España, para ganar notoriedad en un mercado donde el líder sólo tiene el 3,54% del mismo. Además, la coyuntura de crisis actual invita a contemplar el desarrollo de estrategias de crecimiento menos intensivas en capital (contratos de gestión, alquiler o franquicia).*
 2. **El desarrollo del asociacionismo empresarial en numerosas áreas del negocio hotelero, contribuirá a mejorar los niveles de eficiencia operativa.**
 - a. *Iniciativas para unificar sus centrales de compras, centrales reservas, etc., ej. Coperama (NH Hoteles y HUSA), Hotusa.*
 3. **Creación de alianzas estratégicas comerciales, similares a las desarrolladas por las aerolíneas comerciales (ej. Oneworld, Star Alliance, etc.), para combatir la desunión existente frente a los distintos sistemas de comercialización y distribución de hoteles, sin rechazar ninguno de los canales y medios de distribución hotelera existentes.**
 - a. *Desarrollar alianzas internacionales de grupos hoteleros que actúan bajo una misma marca, compartiendo una única tarjeta de fidelización, a la vez que unificando sus procesos de comercialización y distribución. Con esta actuación se conseguirán mejores condiciones económicas y comerciales, frente a los distintos canales, sistemas de comercialización, plataformas, soluciones tecnológicas y portales, etc.*
 4. **Mejora en el posicionamiento de los productos, así como nuestro desempeño en labores de comercialización y venta.**
 - a. *Debemos buscar la diferenciación por calidad en lugar de por precio y realizar una mejor gestión de nuestra venta.*
 - b. *Los hoteleros españoles deben reducir la concentración de sus ventas en grandes cuentas (ej. tour operadores en el mercado vacacional) y deben tratar de llegar al cliente final, ampliando y diversificando su base de clientes.*
 - c. *Además, el desarrollo de internet y de las redes sociales contribuye a (i) facilitar la venta directa a través de las páginas webs; (ii) mejorar el acceso al cliente final y a los proveedores, (iii) fidelizar a los clientes, etc.*

5. ***Las nuevas tecnologías y la adopción de prácticas operativas vigentes en la industria de la aviación comercial son también una importante fuente para generar mayores eficiencias operativas.***
 - a. *Por ejemplo, puede crearse un “BSP” de Hoteles (sistema de liquidación de cobros, pagos y comisiones), promovido conjuntamente por LATA y las principales cadenas hoteleras mundiales, siguiendo un esquema similar al vigente en el sector de las aerolíneas. Con el BSP de Hoteles, se conseguiría minimizar las necesidades de capital circulante del sector y maximizar la seguridad y control de las operaciones con todo tipo de canales e intermediarios (actuando siempre bajo el paraguas de LATA).*
 - b. *Además, las nuevas tecnologías también introducen mayor competencia, mayores requerimientos de especialización, diferenciación, exigiendo una gestión más profesionalizada (ej. yield management).*
6. ***Por último, pero no menos importante, el factor humano en el negocio hotelero es incluso más importante que las nuevas tecnologías a lo largo de toda la cadena de valor del negocio hotelero.***

13. BIBLIOGRAFÍA

- Accor (2011), “*Chronology, Press Releases Spain*”, www.accor.com
- Aivoy (2009), “*Playa Senator*”, www.aivoy.com (9 de enero de 2009).
- Alacrastore (2011), “*AC Hoteles de Golf, S.L., Accor, S.A.- Mergers and Acquisitions*”, www.alacrastore.com
- Alimarket (1999-2012), “*Noticias del sector publicadas en el Boletín Hostelmarket y en la Revista Hostelmarket*”, www.alimarket.es (enero de 1999-2011).
- Alonso, I. (2011), “*Lujo irreductible*”, Revista Excelente, Iberia – Business Class Magazine (julio de 2011).
- Álvarez, L.A. (2011), “*En busca de amigos entre los expositores y los visitantes*”, Diario Expansión (4 de julio de 2011).
- Amadeus (2010), “*Amadeus IPO: Syndicate Analyst Presentation*”, Amadeus (2 de febrero de 2010).
- Ainley, J.R. (2009), “*European Hotels: Earnings recovery still to come*”, Citi (6 de octubre de 2009).
- Andreu Guerrero, R., Claver Cortés, E., Quer Ramón, D. (2009), “*China: ¿oportunidad o amenaza para el turismo español?*”, Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Económicas. Universidad de Alicante. Boletín económico de ICE N° 2958 (1 al 15 de febrero de 2009).
- Anglés, M. (2012), “*Se abren las apuestas para el destino de Euro Vegas*”, Diario Expansión (23 de febrero de 2012)
- Anglés, M. y García, B. (2011), “*Ryanair desafía a la Generalitat y vuelve a replegarse en Girona*”, Diario Expansión (27 de julio de 2011)
- Arcarons i Simón, R. (2004), “*El proceso de convergencia de políticas turísticas en la Unión Europea*”, libro “Derecho y turismo” (páginas 47–62), Ediciones Universidad de Salamanca (1ª Edición, diciembre de 2004).
- Argandoña, (Prof. Dr.) A. (2010), “*Corporate social responsibility in the tourism industry. Some lessons from the Spanish experience*”, IESE Business School, University of Navarra.
- Arrieta, E. (2011), “*Tui Mannoni (Consejero Delegado de Bang & Olufsen): Bang & Olufsen, nunca entrará en la guerra de precios, siempre será lujo*”, Diario Expansión (3 de octubre de 2011).
- Arthur D Little (2010), “*Project Bravo: Review of the Bravo Investment Opportunity*”.

- Asociación Hipotecaria Española (2008), “*El euríbor encarece el 35% las hipotecas de hace tres años*”, (9 de julio de 2008).
- Atos Consulting y Estudios e Inversiones Insulares, S.L. (2006), “*Plan de Desarrollo Empresarial Canario - Plan Director de Acciones Estratégicas*”, C.E.O.E. – Tenerife (noviembre de 2006).
- Arsuaga, L. (2011), “*El mercado de inversión hotelera en España*”, Revista Alimarket – Hostelmarket (28 de enero de 2011).
- Ayuntamiento de Madrid (2010), “*Madrid Economía 2010 – Observatorio Económico*”, (julio de 2010).
- Ayuso Siart, S. (2003), tesis doctoral “*Gestión sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*”, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Geografia.
- Aznar, J.M. (2011), “*Aznar: España no puede competir con 17 CCAA que quieren ser mini-estados*”, Agencia EFE (31 de enero de 2011).
- Barrell, R., Davies, E. P. (2008), “*The evolution of the financial crisis of 2007-8*”, National Institute of Economic and Social Research and Brunel University.
- Barceló, S.P._a (2011), “*Habrà numerosa compraventas de hoteles a partir de 2013*”, Diario El Mundo (18 de enero de 2011).
- Barceló, S.P._b (2011), “*La CEOE debe autofinanciarse, pero las organizaciones sindicales también*”, Diario El Mundo (16 de enero de 2011).
- Baumgarten, J.C. y otros (2010), “*Como asegurar inversiones turísticas en nuevos destinos*”, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- BBVA (2010), “*Grupo H-10*”, BBVA – Wholesale Banking and Asset Management (marzo de 2010).
- Bernardo, R. (2011), “*Diez empresas de Nueva Rumasa se acogen al procedimiento especial concursal*”, www.cadenaser.com (17 de febrero de 2011).
- Blanco, Y._a (2012), “*Nuevo rumbo para las alianzas aéreas*”, Diario Expansión (5 de mayo de 2012).
- Blanco, Y._b (2012), “*La estrategia para que una empresa sea rentable no puede ser despedir*”, Diario Expansión (14 de marzo de 2012).
- Blanco, Y._c (2012), “*NH hace un guiño a la banca y dice adiós al ladrillo*”, Diario Expansión (7 de marzo de 2012).

Blanco, Y._d (2012), “*Hesperia refinancia su deuda de 500 millones de euros*”, Diario Expansión (10 de febrero de 2012).

Blanco, Y._e (2012), “*Quiniela a la Gallega para presidir Paradores*”, Diario Expansión (26 de enero de 2012).

Blanco, Y._f (2012), “*Antonio Catalán: La única solución para Paradores es una sociedad público-privada*”, Diario Expansión (20 de enero de 2012).

Blanco, Y._g (2012), “*Grupo Barceló estrena 2012 con tres nuevos tour operadores*”, Diario Expansión (20 de enero de 2012).

Blanco, Y._h (2012), “*Mariano Pérez-Claver: La deuda de NH no nos preocupa ni a mi ni a los bancos*”, Diario Expansión (18 de enero de 2012).

Blanco, Y._i (2012), “*Iberostar eleva un 8% sus ingresos en 2011*”, Diario Expansión (18 de enero de 2012).

Blanco, Y._j (2012), “*Gabriel Escarrer: Meliá sumará un mínimo de cien hoteles en tres años*”, Diario Expansión (18 de enero de 2012).

Blanco, Y._k (2012), “*El gobierno del PP baraja la venta de AENA a través de una OPV*”, Diario Expansión (17 de enero de 2012).

Blanco, Y._l (2012), “*Meliá acelera la venta de activos para aligerar su endeudamiento*”, Diario Expansión (7 de enero de 2012).

Blanco, Y._a (2011), “*Antonio Catalán: Soy y seguiré siendo amigo de Zapatero*”, Diario Expansión (15 de octubre de 2011).

Blanco, Y._b (2011), “*Mallorca busca acabar con el turismo low cost*”, Diario Expansión (1 de octubre de 2011).

Blanco, Y._c (2011), “*American Express y Barceló salen al rescate de viajeros*”, Diario Expansión (21 de julio de 2011).

Blanco, Y._d (2011), “*Entrevista a Jaime Buxó: Barceló habla con el cliente en las redes sociales*”, Diario Expansión (21 de julio de 2011).

Blanco, Y._e (2011), “*Quiénes son los reyes que mandan en el verano hotelero español*”, Diario Expansión (11 de julio de 2011).

Blanco, Y._f (2011), “*Los bancos guardan la llave de la inversión hotelera en España*”, Diario Expansión (7 de julio de 2011).

Blanco, Y._g (2011), “Iberostar permite a sus huéspedes elegir habitación”, Diario Expansión (4 de julio de 2011).

Blanco, Y._h (2011), “Los viajes exclusivos causan furor este año”, Diario Expansión (4 de julio de 2011).

Blanco, Y._i (2011), “Entrevista J.W. Marriott J. R.: Es difícil entrar en España por la fuerza de las cadenas nacionales”, Diario Expansión (14 de junio de 2011).

Blanco, Y._j (2011), “China irrumpe en el mercado hotelero español con la compra del 20% de NH”, Diario Expansión (11 de mayo de 2011).

Blanco, Y._k (2011), “NH, Sol Meliá y Hesperia venden hoteles por 1.000 millones de euros”, Diario Expansión (30 de abril de 2011).

Blanco, Y._l (2011), “La caída de Marsans debilita la red de agencias”, Diario Expansión (19 de abril de 2011).

Blanco, Y._{ll} (2011), “Las grandes cadenas de hoteles buscan plaza en España”, Diario Expansión (23 de febrero de 2011).

Blanco, Y._m (2011), “Las cadenas hoteleras quieren pareja de baile”, Diario Expansión (18 de febrero de 2011).

Blanco, Y._n (2011), “Sol Meliá se une al gigante chino Jin Jiang para crecer en Europa y Asia”, Diario Expansión (18 de febrero de 2011).

Blanco, Y._o (2011), “AC by Marriott sumará 400 nuevos hoteles en los próximos 10 años”, Diario Expansión (21 de enero de 2011).

Blanco, Y._p (2011), “Gabriel Escarrer: Si Sol Meliá no fuera española, no habríamos pedido aplazar la deuda”, Diario Expansión (20 de enero de 2011).

Blanco, Y._q (2011), “Gabriele Burgio: ‘NH Hoteles se plantea volver a dar dividendo a sus accionistas en 2012’”, Diario Expansión (19 de enero de 2011).

Blanco, Y._r (2011), “La crisis de Túnez pone en jaque el negocio de las empresas españolas”, Diario Expansión (15 de enero de 2011).

Blitz, R. (2011), “Hoteliers cautiously upbeat as room fill”, Financial Times (29 de marzo de 2011).

Boceta, P. y Barroso, P. (2011), “Informe de mercado turístico e inversión hotelera”, Aguirre Newman (mayo 2011).

- Boceta, P. y García Mateo, J. (2010), *Informe de mercado turístico e inversión hotelera*, Aguirre Newman (febrero de 2010).
- Boletín Oficial del Estado (2011), *Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público*, Boletín Oficial del Estado (31 de diciembre de 2011).
- Boletín Económico del Banco de España (2010), *El Banco de España cifra en hasta un millón de viviendas el 'stock' sin vender*, www.cotizalia.com (30 de diciembre de 2010).
- Borrajo, J._a (2011), *El mercado turístico español regresa a la senda positiva*, Diario La Gaceta (19 de enero de 2011).
- Borrajo, J._b (2011), *Una década en la que cambiará la forma de concebir el turismo*, Diario La Gaceta (19 de enero de 2011).
- Borrajo, J._c (2011), *Rafael Gallego Nadal: "El sector esperaba lo de Marsans"*, Diario La Gaceta (19 de enero de 2011).
- Bradshaw, T. (2011), *Financial Times: El precio de la publicidad en Facebook se dispara*, Diario Expansión (20 de julio de 2011).
- Burgos, S. (2011), *Mucho más que un brote verde*, Diario La Gaceta (19 de enero de 2011).
- C. G. (2011), *Sol Meliá cambia su nombre por el de Meliá Hotels International*, Diario Expansión (2 de junio de 2011)
- Cagliani, G (2011), *Ken Cato: España se promociona mal porque no se conoce bien a sí misma*, Diario Expansión (16 de marzo de 2011).
- Calatraba. E. (2011), *Palamon compra el grupo de reservas "low cost" EnGrandé*, Diario Expansión (25 de julio de 2011).
- Calvo, M. y Rodríguez, F. (2009), *Consideraciones iniciales sobre el mercado inmobiliario*, Consultora OWNmanagement BCN, www.ownmanagement.com, (noviembre de 2009).
- Cámara de Valencia (2010), *La Economía de la Comunidad Valenciana*, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (mayo de 2010)
- Camino Mainero, R. (2010), *Breve historia del turismo en España*, <http://espana.suite101.net>
- Campa Planas, F. (2004), tesis doctoral *La contabilidad de gestión en la industria hotelera: estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*, Universitat Rovira i Virgili, Departamento de Gestión de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Cañizares M.J. (2011), “*Cataluña se puebla de aeropuertos fantasma*”, Diario ABC (1 de noviembre de 2011).

Caribeinside.com (2003), “*Sol Meliá y Rank Group se unen para el desarrollo de la nueva marca de hoteles Hard Rock*”, www.caribbeannewsdigital.com (18 de junio de 2003)

Carreras de Odrizola, A., Tafunell Sambola, X. (2006), libro “*Estadísticas históricas de España, siglos XIX-XX*”, Editado por Fundación BBVA (febrero de 2006).

Carroyero Ruíz, B., Cal, R. (2008), libro “*Turismo: La mayor propaganda de Estado. España desde los orígenes hasta 1951*”, Editorial Vision Net (1ª Edición, abril de 2008).

Casado, R._a (2011), “*Thomas Cook vende sus hoteles en España para reducir deuda*”, Diario Expansión (24 de noviembre de 2011)

Casado, R._b (2011), “*La crisis del tour operador Thomas Cook amenaza al turismo español*”, Diario Expansión (23 de noviembre de 2011)

Catalán, A. (2011), “*Catalán: “AC by Marriott abrirá este año 20 hoteles”*”, Diario Cinco Días (21 de enero de 2011).

Cayón Costa, M. (2007), tesis doctoral “*Análisis comparativo de la eficiencia de la empresa pública respecto la empresa privada. Aplicado a empresas hoteleras en España*”, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa.

CEHAT, (2011) “*El sistema español de clasificación*”.

CEHAT, PriceWaterhouseCoopers (2008-2010), “*Observatorio de la industria hotelera española*”.

Cinco Días (2005), “*La familia Cosmen compra el 14,1% de AC Hotels*”, www.cincodias.com (29 de diciembre de 2005).

Comas Trayter; J. (2005), tesis doctoral “*Innovació i desestacionalització de la demanda hotelera en un districte turístic: el paper de les xarxes relacionals*”, Universitat de Gerona, Departament d’ Organització, Gestió Empresarial i Disseny del Producte, Escola Universitària de Turisme.

Crespo, M. (2012), “*Especial Fitur 2012: La vuelta al mundo empieza en Madrid*”. Diario Expansión (18 de enero de 2012).

Cuevas Guinto, M. A. (2010), “*Turismo y vacaciones*”, <http://México.suite101.net>

DBK (2001-2011), “*Establecimientos Hoteleros*”, DBK Análisis de sectores.

De la Dehesa, G. y otros (2010), “*Cuando fluirán de nuevo los recursos financieros al sector turístico*”, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).

Del Alcázar Martínez, B. (2001), “*La integración y cooperación en la distribución hotelera desde la estrategia del marketing*”, Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas.

Diario Expansión (2012), “*Un saneamiento bancario exprés para reactivar el crédito*”, Diario Expansión (26 de enero de 2012).

Dvuelos (2011), “*¿Qué es un GDS?, ¿Qué es un agregador?, ¿Qué es un consolidador?*”, www.dvuelos.com

E.C. / EP. (2010), “*La banca debe refinanciar 97.500 millones en plena crisis de deuda*”, Diario La Gaceta (29 de diciembre de 2010).

Eco, U. (1977), “*Cómo se hace una tesis, Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*”, Barcelona, Gedisa editorial.

Elizalde, I. (2011), “*Louis Vuitton se renueva en España*”, Diario Expansión (2 de junio de 2011)

Ernst & Young (2011), “*Top Thoughts for 2011*”, Global Hospitality Insights.

Ernst & Young_a (2010), “*Project Bravo: Compilation of historical information*”.

Ernst & Young_b (2010), “*Hospitality and leisure outlook Europe, Middle East, India and África*”.

Ernst & Young_c (2010), “*Project Bravo: Financial Vendor Due Diligence Report*”.

Ernst & Young (1997-2012), “*Indicadores económicos en la industria hotelera española*”.

Escarrer, S. (2012), “*El turismo creció un 2,6% en 2011*”, Diario El Mundo (17 de enero de 2012)

Escarrer, S._a (2010), “*Sol Meliá pide la creación de un Ministerio de Turismo*”, www.cincodias.com (26 de octubre de 2010).

Escarrer, S._b (2010), “*Políticas para favorecer una recuperación turística global y sostenible*”, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).

Escarrer, S. y otros_a (2010), “*Retos del entorno en el escenario post crisis*”, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).

Escarrer, S. y otros_b (2010), “*Sesión de clausura*”, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).

Euromonitor (2010), “*Travel Acomodation Spain*”, Euromonitor (abril de 2010).

Eurostat ^a (2012), series históricas de “*Bed places in hotels and similar establishments*”, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcod e=tin00041> (junio de 2012).

Eurostat ^b (2012), series históricas de “*Other collective accommodation establishments*”, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcod e=tin00040> (junio de 2012).

Eurostat ^c (2012), series históricas de “*Hotels and similar establishments*”, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcod e=tin00039> (junio de 2012).

Eurostat ^a (2010), series históricas de “*Leading tourism indicators, 2004 and 2009*”, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Leading_tourism_indic ators,_2004_and_2009.png&filetimestamp=20101013095717#file (diciembre de 2010).

Eurostat ^b (2010), series históricas de “*Real GDP Growth Rate*” y “*Unemployment Rate*”, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (noviembre de 2010).

Exceltur ^a (2012), “*Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles*” – “*Balance del año 2011 y de los tres años de crisis 2008-2011*”, (marzo de 2012).

Exceltur ^b (2012), “*Perspectivas turísticas: Valoración empresarial del año 2011 y perspectivas para 2012*”, N° 39 (enero de 2012).

Exceltur ^a (2011), “*Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles – 2º Cuatrimestre de 2011*”, www.exceltur.org (noviembre de 2010).

Exceltur ^b (2011), “*Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles - Balance 2010*”, www.exceltur.org (marzo de 2010).

Exceltur ^a (2010), “*Perspectivas Turísticas. Balance empresarial del tercer trimestre de 2010 y perspectivas para el cuarto trimestre de 2010*”, Número 34, www.exceltur.org (octubre de 2010).

Exceltur ^b (2010), “*Barómetro de la rentabilidad de los destinos turísticos españoles*”, Número 1, www.exceltur.org (marzo de 2010).

Exceltur ^c (2010), “*Perspectivas Turísticas. Balance empresarial del año 2009 y perspectivas para 2010*”, Número 31 (enero de 2010).

Expansión (2010), “*AC Hoteles arma su caja con una ampliación de capital de 50 millones*”, www.expansion.com (15 de octubre 2010)

- Favilla, M. y otros (2010), *“Nuevas políticas y estrategias para liderar la recuperación turística”*, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- Fernández Rodríguez, C. (2004), *“Los sentidos y contrasentidos del fomento del turismo en España”*, libro *“Derecho y turismo”* (páginas 65–79), Ediciones Universidad de Salamanca (1ª Edición, diciembre de 2004).
- Fiesta Hotel Group (2011), *“Historia”*, www.fiestahotelgroup.com.
- Folgado, R. (2011) *“Hoteles y constructoras conquistan el Caribe”*, Diario Expansión (10 de junio de 2011).
- Fuster, B. y otros (2009), *“Expansión y Crecimiento de los Grupos Turísticos Españoles”*, Congreso de la Asociación Española de Ciencia Regional, XXXV Reunión de Estudios Regionales, IV Jornades valencianes d' estudis regionals (26 y 27 de noviembre de 2009).
- Fuerte, P. (2010), *“El mercado hotelero presenta las mejores oportunidades de compra de los últimos 20 años”*, KRM Information Services (12 de marzo de 2010).
- Galeana Figueroa, E. (2004), tesis doctoral *“Calidad total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña”*, Universitat Rovira i Virgili, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials, Departament de Gestió de Empreses.
- Garrido Moreno, A. (2009), *“Análisis exploratorio del CRM en el sector hotelero español”*, Universidad de Málaga.
- Gesif Axesor (2010), *“La morosidad de la banca española caerá al 5,2% en diciembre”*, www.financierodigital.es (5 de octubre de 2010).
- Globalia (2007), *“Historia del Grupo Globalia”*, www.globalia.com
- Gómez, M. (2012), *“Más de 800.000 pisos sin vender”*, Diario El Mundo (22 de enero de 2012).
- Gómez Trillo, S. (2010), *“El origen del turismo de sol y playa en España”*, <http://espana.suite101.net>
- Gómez Villanueva, J. E. (2008), tesis doctoral *“Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en PYMES de nueva creación”*, Universitat Autònoma de Barcelona, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials, Departament de Economia de la Empresa.
- González Abad, F. (2011), *“El Canal de Distribución: Estrategias y Tecnologías disponibles para la distribución de productos turísticos, su implantación, uso, y perspectivas - Elementos de la arquitectura de los sistemas”*, Gestión del Canal de Distribución, Máster en Turismo “Gestión del Transporte y el Canal de Distribución”, Instituto de Empresa (marzo de 2011).

González, Y._a (2012) “*El Gobierno impondrá a las autonomías una regulación única para el sector turístico*”, Diario Expansión (30 de mayo de 2012).

González, Y._b (2012), “*El Gobierno dará financiación barata a emprendedores y pymes turísticas*”, Diario Expansión (18 de marzo de 2012).

González, Y._c (2012), “*Rebelión en las ciudades turísticas para tener una ley comercial como Madrid*”, Diario Expansión (2 de marzo de 2012).

González, Y._d (2012), “*Entrevista a Jaime García-Legaz, Secretario de Estado de Comercio: España da una imagen muy deficiente si cada autonomía hace su propia promoción exterior*”, Diario Expansión (16 de febrero de 2012).

Gracia, D. (2011). “*Entrevista a Francisco Sánchez: Si Arabia Saudi crea un buen clima de negocios ¿por qué no España?*”, Diario Expansión (6 de junio de 2011).

Gracia, D. y Badía, D. (2011), “*Las autonomías deben refinanciar 7.500 millones de deuda este año*”, Diario Expansión (10 de febrero de 2011).

Grupo Barceló (2010), “*Presentación Corporativa*”, elaborado por el Banco Lazard a partir de datos de Grupo Barceló (mayo de 2010).

Grupo Iberostar (2008), “*Historia de Grupo Iberostar*”, www.grupoiberostar.com.

Grupo HUSA (2007), “*Dossier de Prensa*”.

G.Y. (2012), “*Industria estudia la entrada de capital privado en Paradores*”, Diario Expansión (11 de enero de 2012)

Gyeongju (2010), “*Guerra de divisas: Los emergentes arrancan más poder al G-20 más poder en el FMI*”, www.finanzas.com, Reuters / E.P. (Corea del Sur, 23 de octubre de 2010)

Hinjosa, A. (2011), “*Hoteles urbanos, la nueva apuesta de Riu*”, www.informador.com.mx (18 de febrero de 2011).

Hola (2011), “*También la infanta Elena viaja en vuelos de bajo coste*”, Revista Hola (7 de septiembre de 2011).

Homerenting (2010), “*¿Qué es una SOCIMI?*”, www.alquilerinteligente.es

Hoteles Servigroup (2011), “*Sobre nosotros*”, www.servigroup.com

Hostelmarket (1999-2012), “Censo de hoteles de Hostelmarket”, “Organigrama del sector hotelero” y “Estructura de las principales cadenas hoteleras por establecimientos,” www.alimarket.es (enero de 1999-2011).

Hosteltur (2011), “El efecto de Ryanair sobre los destinos españoles”, N° 204 de la Revista Hosteltur, (abril de 2011).

Hosteltur (2004), “10º Aniversario”, N° 124 de la Revista Hosteltur (junio de 2004).

Hosteltur (2001-2012), “Noticias del sector publicadas en Otras Secciones: Notas de Prensa”, www.hosteltur.com.

Gaspart, J. (2012), “Las 20 propuestas del sector al Ministerio de Industria, Energía y Turismo”, Hosteltur, (27 de abril de 2012).

Hotusa (2008), “Nuestra Historia”, www.hotusa.com.

IATA (2011), “Billing and Settlement Plan”, www.iata.org

Iranzo, (Prof.) J. (2010), “Iranzo cree que el precio de la vivienda acumulará una rebaja del 30% en 2011”, www.expansión.com, EFE (28 de octubre de 2010).

INE (1994-2011), “Notas de Prensa, Coyuntura Turística Hotelera, EOH/IPH/IIH/IRSH”, www.ine.es.

Instituto Tecnológico Hotelero (2009); “Memoria Anual 2009”, www.ithotelero.com.

Jiménez García, J. (2010), “Expectativas 2010. Retos para la hostelería después de la crisis. Raison d’être”, Deloitte (febrero de 2011).

Jorrín, J.G. (2011), “La industria turística pide unificar normas en todo el país”, Diario Cinco Días (21 de julio de 2011).

Jorgelina (2008), “La cadena Playa Senator, ha abierto el Playamarina Spa Hotel & Resort”, www.quehotelreservo.es, (20 de junio de 2008).

Julián, R. (2011), “Dentro del aeropuerto fantasma”, Los Domingos de ABC, Diario ABC (6 de noviembre de 2011).

Kamen, H. (2010), “La reconquista del turismo”, extracto del libro “Poder y Gloria. Los héroes de la España Imperial”, editado por Espasa (2010). El extracto fue publicado en el diario Expansión (18 de enero de 2011).

- Klecker, A. (2012), “*Los retos del sector turístico español para mejorar su competitividad*”, Informe de PWC, Diario Expansión (12 de enero de 2012).
- La Caixa (2011), “*Lecciones latinoamericanas para una crisis europea*”, Departamento de Análisis Económico, Área de Estudios y Análisis Económico, “La Caixa” (septiembre de 2011).
- La Llave (2012), “*El sector inmobiliario español sigue estancado, con aproximadamente entre 700.000 y 800.000 viviendas nuevas sin vender...*”, Diario Expansión – La Llave (25 de febrero de 2012).
- Lamet J. y Rivero C. (2012), “*El Gobierno negociará en la UE adaptar el déficit al nuevo escenario de recesión*”, Diario Expansión (26 de enero de 2012).
- Lamet, J. y Gracia, D. (2011), “*The Economist avisa: los pisos deben caer un 40% más*”, Diario Expansión (8 de marzo de 2011).
- Lamet, J. (2011), “*El stock de pisos nuevos sin vender sigue creciendo en 14 autonomías*”, Diario Expansión (21 de enero de 2011).
- Lara Valle, J. J. (2002), “*Patrimonio urbano del siglo XXI: Políticas y estrategias sobre el patrimonio Integral Urbano*”, Universidad de Granada, Departamento de Geografía Humana.
- Lardiés Bosque, R. (2004), “*La política de calidad en los destinos turísticos en España: el ejemplo del plan de excelencia turística en el Valle de Tena*”, Universidad de Zaragoza, Dpto. de Geografía y Ordenación del Territorio.
- Lavin, R. R. (2010), “*Vía libre al rescate de Grecia*”, www.expansion.com (3 de mayo de 2010).
- Ledo, A. y Cuntín, P. L (2010), “*España se queda sin clase media*”, Diario La Gaceta (29 de diciembre de 2010).
- Litón, J. (2011), “*El sector internacional retoma el equilibrio previo a la crisis*”, Diario La Gaceta (19 de enero de 2011).
- Llamas, M. (2008), “*Casi el 40 por ciento del PIB español depende del negocio del ladrillo*”, www.libertaddigital.com (23 de abril de 2008).
- Llorente, C. y Gómez, M. (2012), “*El 'vía crucis' de abrir un comercio*”, Diario El Mundo, (12 de febrero de 2012).
- Llorente, C. y B.P. Ramírez (2012), “*Fin de la crisis para los más ricos*”, Diario El Mundo, (8 de enero de 2012).
- Loeda, R.C._a (2012), “*El Mercado Vacacional: quiere ser optimista*”, Revista Alimarket (febrero de 2012).

- Loeda, R.C._b (2012), “*Hotelería Vacacional en Canarias: el reto de la fidelización*”, Revista Alimarket (febrero de 2012).
- Loeda, R.C._c (2012), “*Baleares: Modernizar la oferta*”, Revista Alimarket (febrero de 2012).
- Loeda, R.C._d (2012), “*Andalucía: Recolocando el lujo*”, Revista Alimarket (febrero de 2012).
- Loeda, R.C._e (2012), “*Levante: Oportunidades inmobiliarias*”, Revista Alimarket (febrero de 2012).
- Loeda, R.C._f (2012), “*Cataluña: Goteo de cierres*”, Revista Alimarket (febrero de 2012).
- Loeda, R.C._a (2010), “*El mercado hotelero urbano mira hacia el futuro*”, Revista Alimarket (octubre de 2010).
- Loeda, R.C._b (2010), “*Madrid se toma un respiro*”, Revista Alimarket (octubre de 2010).
- Loeda, R.C._c (2010), “*Barcelona, capeando el temporal*”, Revista Alimarket (octubre de 2010).
- Loeda, R.C._d (2010), “*Valencia no ve la salida*”, Revista Alimarket (octubre de 2010).
- Loeda, R.C._e (2010), “*Sevilla, proyectos cumplidos*”, Revista Alimarket (octubre de 2010).
- Loeda, R.C._f (2010), “*Bilbao, desarrollo pausado*”, Revista Alimarket (octubre de 2010).
- Loeda, R.C._g (2010), “*Palafox sigue creyendo en Zaragoza*”, Revista Alimarket (octubre de 2010).
- Loeda, R.C._h (2010), “*Ciudades medianas, mundos distintos*”, Revista Alimarket (octubre de 2010).
- Loeda, R.C._a (2009), “*El sector hotelero echa el freno*”, Revista Alimarket (septiembre de 2009).
- Loeda, R.C._b (2009), “*La crisis paraliza los proyectos hoteleros*”, Revista Alimarket (junio de 2009).
- Loeda, R.C. (2008), “*Sector hotelero 1998-2007*”, Revista Alimarket (enero de 2008).
- L., M. (2011), “*Los viajeros se convierten en expertos gracias a internet*”, La Gaceta (19 de enero de 2011).
- Lopesán Hotels and Resorts (2011), “*Historia*”, www.lopesanhotels.com.
- López, M._a (2011), “*La atracción por lo exclusivo o como ofrecer más que el resto*”, La Gaceta (19 de enero de 2011).
- López, M._b (2011), “*De la casa en el pueblo a los alojamientos con encanto*”, La Gaceta (19 de enero de 2011).
- Magma Turismo (2011), “*Gestión de activos hoteleros*”, Consultora Magma Turismo. Revista corporativa "Hotel & Business" Num.14 – Barcelona. (octubre de 2011).

- Marimón, A. (2011), “*La huelga aérea amenaza a 12 millones de viajeros*”, Diario Expansión (16 de marzo de 2011).
- Marimón, A. (2010), “*Ryanair recibe ayudas de 80 millones de euros en España*”, www.expansión.com (21 de diciembre de 2010).
- Mármol, G. (2011) “*Un fondo inmobiliario británico pide precio por La Manga Club*”. www.laverdad.es (11 de septiembre de 2011).
- Mars, A. (2006), “*La nueva aerolínea de bajo coste de Iberia se llamará Clickair y estará presidida por un ejecutivo de ACS*”, www.elpais.com (26 de julio de 2006).
- Martín, J. (2011), “*El Gobierno podrá nacionalizar las cajas que no sean viables en otoño*”, Diario La Razón (25 de enero de 2011)
- Martínez, G. y Badía, D. (2012). “*La UE permite a Economía que ayude a la banca a través del Frob*”, Diario Expansión (2 de febrero de 2012).
- Martínez, M. (2011) “*Economía no cede y exigirá a los bancos un capital del 10% a las cajas sin fondos privados*”, Diario Expansión (10 de febrero de 2011).
- Martínez, M. y Martínez, G. (2012) “*El saneamiento de la banca costará 20.000 millones al sector público*”, Diario Expansión (11 de enero de 2012).
- Martínez, M., Martínez, G. y Zuloaga, J. (2012) “*El saneamiento de la banca requerirá dinero público*”, Diario Expansión (27 de enero de 2012).
- Martínez, M. y Ruiz, R. (2012), “*La banca acumula 140.000 viviendas valoradas en 26.700 millones de euros*”, Diario Expansión (5 de marzo de 2012).
- Martínez, M. y Zuloaga, J. (2012), “*El sector financiero tiene un riesgo de casi 95.000 millones en suelo*”, Diario Expansión (20 de enero de 2012).
- Martínez, M. (2010), “*El Banco de España cifra en 45.000 millones los créditos para suelo*”, Diario Expansión (28 de diciembre de 2010).
- Menchén, M., Lavín, R.R. y Blanco, Y. (2012), “*Las grandes aerolíneas llevan a Bruselas el modelo de las 'low cost'*”, Diario Expansión (7 de mayo de 2010)
- Menchén, M._a (2011), “*La Generalitat pagará 9 millones al año para que Ryanair siga en Girona y Reus*”, Diario Expansión (16 de noviembre de 2011).
- Menchén, M._b (2011), “*La Generalitat se planta ante las exigencias de Ryanair*”, Diario Expansión (17 de febrero de 2011).

- Miguel, I., Cocke, R., García Martínez, V. (2011), “*NH and peers could consolidate if cajas unload shares*”, www.mergermarket.com, (8 de julio de 2011)
- Ministerio de Economía y Competitividad _a (2012), “*Real Decreto-ley 18/2012, de 11 de mayo*”, Ministerio de Economía y Competitividad, Madrid (11 de mayo de 2012).
- Ministerio de Economía y Competitividad _b (2012), “*Nota de prensa: Reforma del Sistema Financiero*”, Ministerio de Economía y Competitividad, Madrid (2 de febrero de 2012).
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012), “*Plan Nacional e Integral de Turismo 2012 – 2016 - Documento de Avance*”, Secretaria de Estado de Turismo (17 de abril de 2012).
- Molina, C. (2011), “*El tirón de las Semana Santa anticipa un gran año turístico*”, Diario Cinco Días (26 de abril de 2011)
- Molina García-Muñoz, J. (2011), “*Ryanair, un juego peligroso para los destinos españoles*”, Editorial. Nº 204 de la Revista Hosteltur, (abril de 2011).
- Moral Rincón, M. J. (2006), “*El sector hotelero español. Ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas al tiempo que aumenta la concentración*”, Boletín económico de ICE nº 2884 (del 17 al 30 de julio de 2006).
- Morán, C. (2011), “*Madrid entra en el Olimpo financiero*”, Diario Expansión (17 de noviembre de 2011).
- Moreno, I. (2011), “*Los bares acusan la caída de la clientela y aseguran que las pérdidas irán a más*”, Diario La Gaceta (11 de enero de 2011).
- Moreno, M. A. (2012), “*La deuda española en cuatro gráficas*”, www.elblogsalmon.com (18 de marzo de 2012).
- Mota, P._a (2010), “*Los proyectos hoteleros prolongan su letargo*”, Revista Alimarket (junio de 2010).
- Mota, P._b (2010), “*La hotelería vacacional se resiente*”, Revista Alimarket (febrero de 2010).
- Mota, P._c (2010), “*Baleares: Compás de espera*”, Revista Alimarket (febrero de 2010).
- Mota, P._d (2010), “*Canarias: Llegó el maremoto*”, Revista Alimarket (febrero de 2010).
- Mota, P._e (2010), “*Andalucía: Salir de la burbuja*”, Revista Alimarket (febrero de 2010).
- Mota, P._f (2010), “*Levante: Entre aperturas y reformas*”, Revista Alimarket (febrero de 2010).
- Mota, P._g (2010), “*Cataluña: Sin muchas sorpresas*”, Revista Alimarket (febrero de 2010).

- Navas, N._a (2012), “*El precio de los hoteles se estanca en 83 euros*””, Diario Cinco Días (13 de marzo de 2012).
- Navas, N._b (2012), “*La marca rentable para Accor es la económica Ibis*””, Diario Cinco Días (13 de marzo de 2012).
- Navas, N._c (2012), “*Vázquez: Las aerolíneas tradicionales han de funcionar como “low cost”*”, Diario Cinco Días (18 de enero de 2012).
- Navas, N._d (2012), “*La venta de Paradores o cómo privatizar marca y pérdidas*”, Diario Cinco Días (16 de enero de 2012).
- Navas, N._e (2012), “*Claves para que las empresas saquen más rédito al turismo*”, Diario Cinco Días (12 de enero de 2012).
- NH (2011), “*Hoteleras cotizadas: Análisis de resultados semestrales*”, NH Hoteles, S.A. (septiembre de 2011).
- NH (2006), “*Hecho Relevante de CNMV: oferta pública de adquisición de acciones de Sotogrande, S.A.*”, NH Hoteles, S.A. (4 de septiembre de 2006).
- NH (2000), “*NH Hoteles, S.A.: Folleto Informativo Completo Ampliación de Capital*”, NH Hoteles, S.A. (28 de julio de 2000).
- Noferini, A., Nouvilas, M. (2010), “*España y la política de Cohesión de la Unión Europea*”, Institut Universitari d’Estudis Europeus.
- Ontoso, L.M. (2011), “*Cuatro viajeros cuarenta millones*”, Los Domingos de ABC, Diario ABC (6 de noviembre de 2011).
- Otiniano, C. (2011), “*Cambio de rumbo*”, Suplemento El País/Cinco Días (28 de febrero de 2011).
- Otus&Co (2010), “*NH Hoteles: Strategic Review*”, Otus&Co (15 de diciembre de 2010).
- Pastor, M. (2012), “*Grupos Españoles en Europa: Marejada Inmobiliaria*”, Revista Alimarket – Hostelmarket (9 de enero de 2012).
- Pastor, M. (2011), “*Grupos Españoles en Europa: Al abrigo de las grandes ciudades*”, Revista Alimarket – Hostelmarket (10 de enero de 2011).
- Page, D. (2011), “*El turismo vuelve a crecer, pero sigue el miedo: no superará los efectos de la crisis hasta 2014*”, www.expansion.com (18 de enero de 2011)

Page, D. (2010), “*Sol, playa... y paro: El turismo tardará más de una década en crear el empleo destruido por la crisis*”, www.expansion.com (22 de octubre de 2010)

Pampillón, R. (2010), “*Persiste, aunque se reduce, el elevado déficit con el exterior (5,1% del PIB)*”, Instituto de Empresa, Economy Weblog (26 de febrero de 2010)

Panizo Arcos, F., Esteba Talaya (Prof. Dra.) A. (2003), “*Turismo y Constitución: veinticinco años de estabilidad política, crecimiento económico y desarrollo turístico*”, Revista de Información Comercial Española (ICE, diciembre de 2003, N° 811).

Paradores (2011), “*Nuestra Historia*”, www.paradores.es.

Pellejero Martínez, (Prof.) C. (2004), “*La política turística en España. Una perspectiva histórica*”, Colección Mediterráneo Económico: “*Las nuevas formas del turismo*” (N° 5), Instituto de Estudios Socioeconómicos de Cajamar.

Pellicer, Ll. (2009), “*España es el país de la Eurozona más dependiente de la construcción*”, www.elpais.com (13 de julio de 2009).

Pérez Ramos, M.C. (2001), “*La Moratoria Balear Y Las Instituciones Canarias*”, www.eldia.es (13 de febrero de 2001).

PhoCusWright Inc. y Lookinside Travel (2011), “*Lookinside Travel – Spanish Traveler Survey, 2010*”, estudio elaborado por PhoCusWright Inc. y Lookinside Travel con la colaboración de Google, Exceltur, Gobierno de España, Secretaría de Estado Turismo y Comercio (noviembre 2010 – enero 2011).

Porras, C. (2012), “*Iberostar busca hoteles en Europa para asentar su nueva línea de negocio*”, Diario La Gaceta (12 de marzo de 2012).

Porras, C._a (2011), “*Los empresarios del turismo piden un pacto de estado para el sector*”, Diario La Gaceta (11 de enero de 2011).

Porras, C._b (2011), “*El turismo crece el 1,4% en 2010 tras dos años de caídas*”, Diario La Gaceta (11 de enero de 2011).

Pott, L y Perret, S. (2012), “*Hotel Valuation Index – 2012 European*”, HVS – London, www.hvs.com (marzo 2012).

www.preferente.com (2008), “*Los destinos maduros buscan cómo reducir la oferta hotelera*”, (12 de agosto de 2008).

PWC (2012), “*Temas candentes del turismo para 2012*”, Consultora PWC, www.pwc.es (enero de 2012).

- Rajoy Brey, M. (2012), “*Rajoy anuncia un plan para impulsar el turismo*”, Diario El Mundo (18 de enero de 2012).
- Rajoy Brey, M. (2011), “*Discurso de investidura del candidato a Presidente del Gobierno de España, D. Mariano Rajoy Brey*”, Diario Expansión (20 de diciembre de 2011).
- Ramón, A. (2010), “*Evolución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: el papel de las empresas españolas en Latinoamérica*”, Universidad de Alicante en el marco de la colaboración y consultoría profesional realizada a la División de Desarrollo Productivo de la CEPAL – Naciones Unidas (enero de 2010).
- Ramón Rodríguez, A. B. (2000), tesis doctoral “*La internacionalización de la industria hotelera española*”, Universidad de Alicante, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Ratto, L._a (2009), “*Llegan las Socimis*”, www.finanzas.com (16 de octubre de 2009).
- Ratto, L._b (2009), “*Socimis*”, www.finanzas.com (5 de octubre de 2009).
- Referenceforbusiness (2011), “*Sol Meliá*”, www.referenceforbusiness.com.
- RDL 12/2012 (2012), “*Real Decreto-Ley 12/2012, de 30 de marzo*”.
- Recuero, M._a (2012), “*El turismo quiere rescatar a España*”, Diario El Mundo (15 de enero de 2012).
- Recuero, M._b (2012), “*Seis aeropuertos al borde del cerrojaço*”, Diario El Mundo (14 de enero de 2012).
- Riafi, T. (2010) “*Políticas para favorecer una recuperación turística global y sostenible*”, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).
- Rija, C. (2010), “*Las cadenas hoteleras minimizan riesgos*”, Revista Alimarket (enero de 2010).
- Robledo, V. (2007), “*Las grandes cadenas hoteleras continúan perdiendo peso en España*” Revista Alimarket (enero de 2007).
- Roig, M. y Lavín, R.R. (2012), “*España e Italia logran que Europa ayude a los bancos directamente y alivie la deuda*”; Diario Expansión (30 de junio de 2012).
- Ruiz-Porras, A. (2010), “*Globalización, ciclos económicos y crisis global, 2007-2010*”, Universidad de Guadalajara, CUCEA, México.
- Ruiz, R. (2012), “*La nueva Ley financiera no bajará el precio de la vivienda*”, Diario Expansión (7 de febrero de 2011).
- Ruiz, R. (2011), “*Los hoteles la nueva suite del inversor*”, Diario Expansión (20 de enero de 2011).

- Ruiz Andrés, J. (2012), “*Hoteles España 2011*”, Consultora CBRE (febrero de 2012).
- Ruiz Andrés, J. (2011), “*Boletín Hoteles 2010*”, Consultora CBRE (febrero de 2011).
- Romaní, M. y Bustillo, A. (2011), “*La banca pone en venta 60.000 casa*”, Diario Expansión (9 de enero de 2011).
- Ryannair_a (2011) “*Ryanair Anuncia el Cierre de su Base en Reus en Octubre*”, www.ryanair.com (29 de junio de 2011).
- Ryannair_b (2011) “*La renovación del acuerdo de colaboración entre el aeropuerto de Girona y Ryanair para los próximos cinco años fracasa debido a la negativa del nuevo gobierno de Cataluña*”, www.ryanair.com (16 de febrero de 2011).
- Sabría, S. (2003), “*Hesperia lanza una OPA sobre NH Hoteles*”, www.diariocordoba.com (23 de mayo de 2003).
- Sánchez, G. (2005), “*Aprendizaje Casa Santo Domingo*”, INCAE Business School, Supervisado por el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM).
- Sánchez Rebull, M. V. (2002), tesis doctoral “*La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero*”, Universitat Rovira i Virgili, Departament de Gestió d’Empreses, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales.
- Santana Turégano, M. A. (2003), tesis doctoral “*Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas (Gran Canaria)*”, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Sociologia.
- Santomá Vicens, R. (2008), tesis doctoral “*Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*”, Universitat Ramon Llull, Facultat d’Economia IQS, Departamento de Gestión Empresarial.
- Schmidt, S. (2006), tesis doctoral “*Evaluación de los sitios web de los hoteles e implicaciones para la gestión de marketing hotelero*”, Universitat de les Illes Balears, Departament d’Economia de l’Empresa, Programa de Doctorat d’Economia de l’Empresa.
- Secretaría General de Turismo (2007), “*Plan del Turismo Español Horizonte 2020*” y “*Plan 08-12*”. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Secretaría de Estado de Turismo y Comercio (aprobado por Acuerdo del Consejo de Ministros el 7 de noviembre de 2007).
- Semprún, Á. (2012), “*Escarrer: Estamos muy interesados en estudiar hacernos con la gestión de Paradores*”, www.economista.es (30 de enero de 2012).

Smith, T. y Ricord, P._a (2010), “*European Valuation Index 2010*”, HVS – London Office (noviembre 2010).

Smith, T. y Ricord, P._b (2010), “*European Valuation Index 2010*”, HVS – London Office (marzo 2010).

Soler Domingo, A. (2004), tesis doctoral “*Concentración y competencia en la industria turística. Una perspectiva europea*”, Universitat de Valencia, Servei de publicacions.

Subías, G. y otros (2010), “*Tendencias de distribución y hábitos del consumidor en el escenario actual*”, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).

Such Devesa, M. J. (2003), tesis doctoral “*La financiación del sector hotelero español: aspectos financieros de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas*”, Universidad de Alcalá, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Estadística, Estructura Económica y Organización Económica Internacional.

Talón Ballester, (Prof.) P. – Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, González Serrano (Prof. Dra.) L. – Universidad Rey Juan Carlos. Madrid, Figueroa Domecq, (Prof.) C. – Universidad Europea de Madrid (2008), “*La nueva realidad del sector hotelero español*”.

The Economist (2010), “*Dubai’s debt - Finding the ripcord*”, www.economist.com (25 de marzo de 2010).

Torrero Mañas, (Prof.) A., (2008) “*La crisis de la economía española*”, Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá.

Tudela Aranda, J. (2004), “*Una reflexión dinámica sobre la distribución de competencias entre el Estado y las comunidades autónomas*”, libro “*Derecho y turismo*” (páginas 15–28), Ediciones Universidad de Salamanca (1ª Edición, diciembre de 2004).

Turismo 2020 (2007), “*Turismo 2020: Plan del Turismo Español Horizonte 2020*” y “*Plan del Turismo Español 0812*”, Ministerio de Industria Turismo y Comercio (7 de noviembre de 2007).

V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (2010), “*Retos y perspectivas de recuperación turística para 2010/2011 – Síntesis de sus intervenciones y conclusiones*”, Exceltur (enero de 2010).

Valadés, P.A. (2011), “*Hotel Industry Overview for Alex*”, Copyright Valnest Hospitality (abril de 2011).

Valverde, M. (2011), “*Las grandes empresas piden reformas decididas*”, Diario Expansión (22 de febrero de 2011).

- Vasallo, M. J. (2004), ponencia “*Turismo Español, 25 años de actuaciones públicas*”, 25 aniversario de AEDAVE (Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Españolas).
- Vázquez, A., Escarrer, G., Pérez Claver, M., Hidalgo, J.J. (2011), “*Las Peticiones Empresariales: Turismo*”, Diario Expansión (14 de noviembre de 2011).
- Velasco, L. (2011), “*Preparado para recuperar el terreno perdido*”, Diario Expansión (22 de junio de 2011).
- Villaécija, R. (2012), “*LVMH supera la crisis española por el turismo*”, Diario Expansión (7 de febrero de 2012).
- Villatoro Sologaistoa, A. L. (2004), tesis doctoral “*Rediseño de la cadena de valor de una empresa hotelera*”, Universidad del Istmo (Guatemala), Facultad de Dirección y Administración de Empresas.
- Wasesores (2010), “*Reserva para inversores en Canarias (RIC)*”, www.wasesores.com (10 de mayo de 2010).
- Z.A. (2011), “*Reus aeropuerto fantasma hasta marzo*”, Diario Expansión (7 de noviembre de 2011).
- Zoreda, J. L._a (2011), “*Ganar competitividad turística: retos de la nueva legislatura autonómica y municipal*”, Santander (20 de julio de 2011).
- Zoreda, J. L._a (2010), “*El turismo crece más que la economía española por primera vez en la década*”, Diario de Almería (20 de octubre de 2010).
- Zoreda, J. L._b (2010), “*Exceltur prevé que el año se cerrará con un crecimiento del 0,6% del PIB turístico*”, www.infohoreco.es (21 de octubre de 2010).
- Zoreda, J. L._c (2010), “*Exceltur mejora sus previsiones y espera que el PIB turístico caiga tres décimas menos hasta un 0,6%*”, www.expansión.com (20 de julio de 2010).
- Zoreda, J.L. y otros (2010), “*Nuevos enfoques de cooperación público-privada para impulsar el desarrollo turístico más sostenible*”, Exceltur - V Foro de Liderazgo Turístico de Exceltur (enero de 2010).

ANEXOS

1. ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA VACACIONAL Y DE SU UTILIZACIÓN

Evolución de la oferta de plazas.

OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁵⁹ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	00-10	05-10	07-10
Andalucía	101.342	106.999	111.669	118.916	132.825	140.278	145.296	149.473	157.470	157.781	155.452	4%	2%	1%
Costa de Almería	16.680	16.718	17.906	18.801	24.089	24.752	25.406	26.113	26.751	26.920	27.908	5%	2%	2%
Costa de la Luz de Cádiz	19.878	21.215	22.006	23.735	27.069	28.314	30.115	32.033	32.606	31.822	31.880	5%	2%	(0%)
Costa Tropical (Granada)	3.199	3.178	3.910	4.427	4.481	4.708	4.574	4.515	4.819	5.840	5.759	6%	4%	8%
Costa de la Luz de Huelva	8.033	8.420	9.312	9.540	12.304	14.218	14.930	15.367	16.469	16.675	16.937	8%	4%	3%
Costa del Sol (Málaga)	53.551	57.467	58.536	62.414	64.882	68.287	70.271	71.446	76.826	76.524	72.968	3%	1%	1%
Asturias	8.573	8.910	10.045	10.405	11.069	11.740	11.889	11.983	12.029	11.519	11.881	3%	0%	(0%)
Costa Verde (Asturias)	8.573	8.910	10.045	10.405	11.069	11.740	11.889	11.983	12.029	11.519	11.881	3%	0%	(0%)
Islas Baleares	191.539	192.206	184.247	186.682	189.492	192.578	187.107	187.392	185.016	182.457	188.334	(0%)	(0%)	0%
Isla de Mallorca	147.585	148.481	143.462	144.555	143.082	146.271	144.311	142.998	143.184	141.190	141.751	(0%)	(1%)	(0%)
Isla de Menorca	13.538	14.027	12.959	14.347	15.880	14.011	13.100	13.319	13.565	13.818	16.459	2%	3%	7%
Islas de Ibiza-Formentera	30.416	29.698	27.825	27.780	30.530	32.297	29.696	31.075	28.267	27.448	30.125	(0%)	(1%)	(1%)
Islas Canarias	141.913	143.880	147.109	150.121	153.171	156.932	184.860	193.247	197.922	200.853	209.618	4%	6%	3%
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	40.901	40.288	40.283	39.814	41.061	41.563	51.313	52.171	51.936	51.612	53.850	3%	5%	1%
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	18.724	18.294	18.255	19.044	18.989	19.553	23.390	24.838	25.704	28.275	30.658	5%	9%	7%
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	14.471	14.304	14.173	14.487	14.337	15.190	25.617	26.705	30.877	32.579	37.403	10%	20%	12%
Isla de Tenerife (Tenerife)	64.381	67.460	70.681	72.954	74.415	76.151	79.055	82.944	82.804	82.414	81.567	2%	1%	(1%)
Isla de La Gomera	1.619	1.444	1.483	1.634	1.701	1.709	1.697	1.679	1.688	1.653	1.646	0%	(1%)	(1%)
Isla de La Palma	1.479	1.713	1.858	1.811	2.297	2.358	3.376	4.529	4.541	4.321	4.158	11%	12%	(3%)
Isla de Hierro	338	378	376	377	371	409	412	381	374	-	335	(0%)	(4%)	(4%)
Cataluña	134.743	138.663	144.023	151.368	157.001	161.194	163.197	164.480	170.634	173.445	191.899	4%	4%	5%
Costa de Barcelona (Barcelona)	35.829	35.966	37.655	40.167	42.898	46.651	48.850	49.181	51.533	56.712	68.643	7%	8%	12%
Costa del Garraf (Barcelona)	7.966	7.897	7.700	8.787	9.060	9.255	9.248	9.190	10.776	12.563	13.844	6%	8%	15%
Costa del Maresme (Barcelona)	18.602	17.929	17.221	19.041	18.233	18.480	17.669	18.139	18.339	17.920	18.451	(0%)	(0%)	1%
Costa Brava (Gerona)	46.067	47.411	49.627	47.049	48.039	48.193	49.533	49.375	50.842	47.341	50.074	1%	1%	0%
Costa Daurada (Tarragona)	26.278	29.460	31.820	36.323	38.772	38.615	37.896	38.595	39.143	38.910	40.888	5%	1%	2%
C. Valenciana	63.967	65.150	68.520	72.930	76.869	78.767	81.960	83.040	84.685	86.936	86.561	3%	2%	1%
Costa Blanca (Alicante)	47.701	47.790	49.848	53.865	56.257	56.877	59.891	60.471	61.952	63.204	63.028	3%	2%	1%
Costa Azahar (Castellón)	10.779	11.477	12.483	12.560	13.951	14.617	14.282	14.749	14.458	15.509	15.649	4%	1%	2%
Costa Valenciana (Valencia)	5.486	5.884	6.189	6.505	6.661	7.273	7.787	7.820	8.276	8.223	7.883	4%	2%	0%
Galicia	25.792	25.497	27.168	29.455	30.921	31.166	31.408	31.638	32.614	33.025	33.351	3%	1%	2%
Costa Da Morte (La Coruña)	1.784	1.257	1.576	1.825	1.880	2.045	2.092	2.158	2.268	2.320	2.531	4%	4%	5%
Rías Altas (La Coruña)	6.679	6.284	6.492	7.851	8.159	8.210	8.285	8.142	8.347	8.617	8.675	3%	1%	2%
Costa A Mariña Lucense (Lugo)	1.877	2.076	1.989	1.962	2.020	2.084	2.122	2.085	2.233	2.261	2.389	2%	3%	5%
Rías Baixas (Pontevedra y La Coruña)	15.452	15.879	17.112	17.817	18.863	18.827	18.910	19.253	19.766	19.826	19.756	2%	1%	1%
C. Murciana	7.247	7.453	7.866	8.305	8.372	8.307	8.356	9.529	10.086	9.576	9.196	2%	2%	(1%)
Costa Cálida (Murcia)	7.247	7.453	7.866	8.305	8.372	8.307	8.356	9.529	10.086	9.576	9.196	2%	2%	(1%)
País Vasco	5.705	5.793	5.809	6.061	6.159	6.325	6.496	6.816	7.086	6.989	7.342	3%	3%	3%
Costa Guipuzcoana	4.850	4.928	4.973	5.155	5.173	5.075	5.150	5.397	5.641	5.581	5.878	2%	3%	3%
Costa Vizcaína	855	865	836	906	986	1.250	1.346	1.419	1.444	1.409	1.464	6%	3%	1%
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	680.819	694.551	706.456	734.243	765.878	787.286	820.570	837.596	857.541	862.580	893.634	3%	3%	2%
% Total plazas hoteleras nacional (inc. Costa de Barcelona)	66%	66%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	64%	63%	64%			
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	644.990	658.584	668.800	694.076	722.981	740.635	771.720	788.415	806.008	805.868	824.991	2%	2%	2%
% Total plazas hoteleras nacional (exc. Costa de Barcelona)	62%	62%	62%	62%	62%	61%	61%	61%	60%	59%	59%			
Total plazas hoteleras medias anuales en España	1.033.011	1.055.864	1.080.290	1.122.052	1.175.514	1.212.598	1.263.779	1.297.649	1.340.439	1.363.934	1.398.900	3%	3%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. Excluye las zonas turísticas de Costa Esmeralda (Santander) y de Pirineo aragonés, catalán, vasco, y navarro. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁵⁹ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Durante la última década, el crecimiento relativo de la oferta en destinos vacacionales ha sido inferior al crecimiento en los destinos urbanos y otros destinos. En el año 2000, las plazas de los principales destinos vacacionales representaban el 66% (62% *exc. Costa de Barcelona*) de las plazas hoteleras nacionales y en la actualidad representan el 64% (59% *exc. Costa de Barcelona*). La costa de Barcelona puede ser considerada como un destino híbrido que incluye producto hotelero vacacional y urbano.

La tasa anual de crecimiento compuesto en el periodo 2000-2010 se ha situado en niveles del 3% (*incluyendo Costa de Barcelona*), en línea con el sector, mientras que en el periodo 2007-2010 la tasa anual de crecimiento compuesto se situó en niveles del 2%, por debajo de la media del sector.

Los principales destinos vacacionales de nuestro país, se sitúan en un total de nueve comunidades autónomas: Andalucía, Asturias, Baleares, Canarias, Cataluña, C. Valenciana, Galicia, Murcia, y País Vasco. En función de los años, el INE ha incluido o excluido de sus series las zonas turísticas de Costa Esmeralda (Santander) y de Pirineo aragonés, catalán, vasco, y navarro.

Las regiones que mayores crecimientos relativos experimentados en el periodo 2000-2010 han sido: (i) en Andalucía - Costa de Almería, Costa de la Luz y Costa Tropical; (ii) en Canarias - Fuerteventura, Isla de la Palma, Lanzarote; y (iii) en Cataluña - Costa del Garraf y Costa Daurada.

Respecto a las caídas de plazas hoteleras, debemos destacar únicamente el caso de Baleares, donde el número de plazas ha experimentado una ligera reducción durante la última década. Esta situación es fruto del desarrollo de una normativa restrictiva en la ampliación de la capacidad de alojamiento turístico, promovida desde el año 1998 (moratoria hotelera). La norma implicó la suspensión de planes parciales y proyectos de urbanización que afectasen a «determinados» suelos urbanizables que albergasen un uso turístico. La paralización se limitó a algunos instrumentos de desarrollo del planeamiento, sin afectar a los que ya habían sido previamente aprobados en los respectivos Ayuntamientos. Además, en la Ley de Directrices de Ordenación para Baleares (Ley 6/99 de 3 de abril, BOI núm. 48 de 17 de abril), se establecieron los criterios particulares para cada isla, y los principios de coordinación, programación y colaboración entre las administraciones públicas (Gobierno, Consejos Insulares; Delegación del Gobierno, Mancomunidades y municipios) - (*Pérez Ramos, M.C., 2001*). La aplicación de esta normativa ha supuesto un notable incremento del peso relativo de las plazas hoteleras pertenecientes a hoteles de 4 y 5 estrellas en detrimento de las plazas pertenecientes establecimientos de menor calidad (*nwm.preferente.com, 2008*).

Por el contrario, en Canarias y pese a existir una normativa similar desde el año 2001 (Decreto 4/2001 de 12 de enero, del Gobierno Autónomo Canario, de Suspensión de Planeamiento y

Licencias en ámbitos turísticos y las posteriores Directrices de Ordenación del Turismo en Canarias aprobadas en 2003), no se ha conseguido el objetivo de moderar el crecimiento de la oferta. Los motivos que explican el fracaso de la citada moratoria y que provocaron un efecto perverso en la oferta hotelera de Canarias fueron:

- (i) la presión adicional que produjo en los empresarios e inversores privados de las Islas, obligando a los tenedores de licencias de construcción turística a edificarlas en un plazo corto al objeto de no perder la licencia;
- (ii) la existencia de un régimen fiscal favorable, que promueve la inversión en Canarias, La Reserva para Inversiones en Canarias (RIC), prevista en el artículo 27 de la Ley 19/1994, de 6 de julio, que concede importantes desgravaciones fiscales por inversión en inmuebles nuevos o inmuebles no nuevos pero que produzcan una creación neta de empleo (*Wasesores, 2010*); y
- (iii) la ineficacia en la aplicación de la normativa, con importantes problemas de coordinación entre el Gobierno Autonómico y los Cabildos Insulares a la hora de conceder licencias en el archipiélago canario (*Pérez Ramos, M.C., 2001*).

Existen otros factores que ayudan a explicar este mayor desarrollo de la oferta en Canarias, tales como: (i) el desarrollo del boom inmobiliario y del boom de liquidez hasta finales del año 2007; y (ii) la menor o nula estacionalidad del negocio en el archipiélago canario.

Esta situación originó un fuerte incremento de la oferta de alojamiento turístico en Canarias, por encima de la demanda real de pernoctaciones (*Atos Consulting y Estudios e Inversiones Insulares, S.L., 2006*). Además del exceso de oferta, también se han producido numerosas reclamaciones entre los empresarios e inversores damnificados, con un total de 54 reclamaciones por un valor conjunto de €752 millones (*Hosteltur, 2010*).

En lo referente a la distribución porcentual, destacar que cinco CC.AA. aglutinan el 93% de la oferta total de plazas estimadas en las principales zonas vacacionales (Canarias, Baleares, Cataluña, Andalucía y C. Valenciana). Esta situación no era muy diferente en el año 2000, donde las CC.AA. aglutinaban también el 93% del total de plazas. No obstante, el liderazgo en la oferta hotelera vacacional ha cambiado de manos, pasando de unas islas a otras (de Baleares a Canarias). En el año 2010, Baleares y Canarias contaban respectivamente con el 21% y 23% de la oferta total de plazas estimadas en las principales zonas vacacionales, mientras que en el año 2000 el reparto era 28% y 21% para Baleares y Canarias respectivamente.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁶⁰ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	15%	15%	16%	16%	17%	18%	18%	18%	18%	18%	17%
Costa de Almería	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costa de la Luz de Cádiz	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Costa Tropical (Granada)	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costa de la Luz de Huelva	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Costa del Sol (Málaga)	8%	8%	8%	9%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Asturias	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costa Verde (Asturias)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Islas Baleares	28%	28%	26%	25%	25%	24%	23%	22%	22%	21%	21%
Isla de Mallorca	22%	21%	20%	20%	19%	19%	18%	17%	17%	16%	16%
Isla de Menorca	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Islas de Ibiza-Formentera	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%
Islas Canarias	21%	21%	21%	20%	20%	20%	23%	23%	23%	23%	23%
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	6%	6%	6%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	3%	3%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%
Isla de Tenerife (Tenerife)	9%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	9%
Isla de La Gomera	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Isla de La Palma	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%
Isla de Hierro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cataluña	20%	20%	20%	21%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	21%
Costa de Barcelona (Barcelona)	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	7%	8%
Costa del Garraf (Barcelona)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Costa del Maresme (Barcelona)	3%	3%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Costa Brava (Gerona)	7%	7%	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	6%
Costa Daurada (Tarragona)	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
C. Valenciana	9%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Costa Blanca (Alicante)	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Costa Azahar (Castellón)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Costa Valenciana (Valencia)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Galicia	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Costa Da Morte (La Coruña)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rías Altas (La Coruña)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costa A Mariña Lucense (Lugo)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rías Baixas (Pontevedra y La Coruña)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Murcia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costa Cálida (Murcia)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
País Vasco	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costa Guipuzcoana	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costa Vizcaína	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Plazas medias anuales por zonas vacacionales costeras	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. Excluye las zonas turísticas de Costa Esmeralda (Santander) y de Pirineo aragonés, catalán, vasco, y navarro. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁶⁰ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la oferta de establecimientos.

Si analizamos los datos disponibles en el INE en función del número de establecimientos en lugar del número de plazas, obtenemos conclusiones diferentes.

OFERTA TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

Establecimientos medios anuales	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC
	936	966	858	888	911	932	961	972	973	962	924	00-10	05-10	07-10
Andalucía												(0%)	(0%)	(2%)
Costa de Almería	179	175	155	144	152	146	152	148	152	156	149	(2%)	0%	0%
Costa de la Luz de Cádiz	262	282	261	265	268	281	285	307	302	294	285	1%	0%	(2%)
Costa Tropical (Granada)	66	60	56	62	61	59	56	54	54	57	54	(2%)	(2%)	(0%)
Costa de la Luz de Huelva	70	69	57	54	70	75	83	85	83	77	75	1%	0%	(4%)
Costa del Sol (Málaga)	359	380	329	362	361	372	385	377	383	377	362	0%	(1%)	(1%)
Asturias	272	271	268	280	291	309	312	303	301	292	293	1%	(1%)	(1%)
Costa Verde (Asturias)	272	271	268	280	291	309	312	303	301	292	293	1%	(1%)	(1%)
Islas Baleares	1.060	970	781	766	750	755	733	755	771	733	727	(4%)	(1%)	(1%)
Isla de Mallorca	762	697	573	561	528	540	533	539	557	527	512	(4%)	(1%)	(2%)
Isla de Menorca	76	72	60	61	63	58	54	55	60	56	61	(2%)	1%	4%
Islas de Ibiza-Formentera	222	202	148	145	158	158	145	161	154	150	154	(4%)	(1%)	(2%)
Islas Canarias	504	486	458	451	455	451	487	487	495	480	504	0%	2%	1%
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	146	133	123	114	113	109	131	129	127	124	125	(2%)	3%	(1%)
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	44	42	39	40	40	39	45	46	46	50	53	2%	6%	5%
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	42	41	39	39	38	35	51	52	56	59	64	4%	13%	8%
Isla de Tenerife (Tenerife)	200	202	200	202	207	209	205	207	211	205	204	0%	(0%)	(0%)
Isla de La Gomera	31	29	22	24	24	25	25	22	23	22	22	(3%)	(2%)	0%
Isla de La Palma	25	23	22	19	19	19	17	18	20	21	22	(1%)	4%	7%
Isla de Hierro	16	16	13	14	14	15	15	13	12	-	13	(2%)	(2%)	1%
Cataluña	1.554	1.512	1.303	1.292	1.280	1.308	1.308	1.301	1.354	1.381	1.457	(1%)	2%	4%
Costa de Barcelona (Barcelona)	441	438	440	434	409	434	444	434	459	484	536	2%	4%	7%
Costa del Garraf (Barcelona)	141	131	113	114	102	113	114	111	126	131	138	(0%)	4%	7%
Costa del Maresme (Barcelona)	146	135	91	105	88	96	95	91	91	90	91	(5%)	(1%)	0%
Costa Brava (Gerona)	595	555	424	405	411	404	420	432	443	429	435	(3%)	1%	0%
Costa Daurada (Tarragona)	230	253	234	236	270	261	234	233	237	246	258	1%	(0%)	3%
C. Valenciana	547	548	497	511	522	521	525	510	524	525	514	(1%)	(0%)	0%
Costa Blanca (Alicante)	351	350	332	341	349	349	350	343	357	354	345	(0%)	(0%)	0%
Costa Azahar (Castellón)	139	141	115	115	114	113	111	111	108	108	107	(3%)	(1%)	(1%)
Costa Valenciana (Valencia)	57	57	50	55	58	59	64	57	60	63	62	1%	1%	3%
Galicia	741	727	699	719	712	706	692	669	696	690	710	(0%)	0%	2%
Costa Da Morte (La Coruña)	70	71	60	72	71	69	73	75	78	78	89	2%	5%	6%
Rías Altas (La Coruña)	246	237	191	187	192	172	163	158	160	162	168	(4%)	(0%)	2%
Costa A Mariña Lucense (Lugo)	76	73	66	68	65	65	65	62	70	70	74	(0%)	3%	6%
Rías Baixas (Pontevedra y La Coruña)	349	345	381	393	384	400	391	373	388	379	379	1%	(1%)	1%
Murcia	86	90	79	82	78	73	68	78	84	79	79	(1%)	2%	0%
Costa Cálida (Murcia)	86	90	79	82	78	73	68	78	84	79	79	(1%)	2%	0%
País Vasco	149	150	131	134	140	149	157	163	167	169	178	2%	4%	3%
Costa Guipuzcoana	120	120	103	103	106	110	115	119	122	124	129	1%	3%	3%
Costa Vizcaína	30	30	28	31	34	39	42	44	45	45	49	5%	5%	4%
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	5.849	5.720	5.074	5.124	5.139	5.203	5.243	5.237	5.366	5.310	5.387	(1%)	1%	1%
% Total establecimientos medios anuales en España (inc. Costa de Barcelona)	39%	38%	38%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	36%	36%			
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	5.408	5.282	4.634	4.691	4.729	4.769	4.799	4.804	4.907	4.826	4.851	(1%)	0%	0%
% Total establecimientos medios anuales en España (exc. Costa de Barcelona)	36%	35%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	33%	33%	33%			
Total establecimientos medios anuales en España	14.870	14.880	13.523	13.680	13.845	13.991	14.056	14.228	14.696	14.824	14.838	(0%)	1%	1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. Excluye las zonas turísticas de Costa Esmeralda (Santander) y de Pirineo aragonés, catalán, vasco, y navarro. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En paralelo con lo que ocurre con la oferta de plazas, también durante la última década, el crecimiento relativo de establecimientos en destinos vacacionales ha sido inferior al crecimiento de los destinos urbanos y otros destinos. Así en el año 2000, los establecimientos de los principales destinos vacacionales representaban el 39% (36% exc. Costa de Barcelona) de las plazas hoteleras nacionales y en la actualidad representan el 36% (33% exc. Costa de Barcelona) - (en términos de plazas hoteleras el peso de la oferta en destinos vacacionales osciló entre el 66%-64%).

La tasa anual de crecimiento compuesto en el periodo 2000-2010, para establecimientos, se ha situado en niveles del negativos del 1% (*en términos de plazas hoteleras la tasa anual de crecimiento compuesto en el periodo 2000-2010 fue del 3%*), experimentando comportamiento ligeramente más negativo que la media del sector.

Las regiones que mayores crecimientos en número de establecimientos han experimentado en el periodo 2000-2010 han sido: (i) en Andalucía - Costa de la Luz; (ii) en Canarias - Lanzarote y Fuerteventura; (iii) en Cataluña - Costa de Barcelona y Costa Daurada; y (iv) en País Vasco - Costa Vizcaína.

Del lado de las caídas de establecimientos hoteleros, destaca Baleares, donde los establecimientos hoteleros han experimentado una caída del 4% durante la última década, fruto de la citada moratoria hotelera (*www.preferente.com, 2008*).

En lo referente a la distribución porcentual, destacar que cinco CC.AA. aglutinan el 80% (*en términos de plazas hoteleras cinco CC.AA. representaban el 93% del total de la oferta*) de la oferta total de establecimientos hoteleros en las principales zonas vacacionales (Cataluña, Andalucía, Baleares, Galicia y C. Valenciana). Esta situación no era muy diferente en el año 2000, donde las cinco Comunidades Autónomas aglutinaban el 83% del total de establecimientos hoteleros.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OFERTA TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS ESTIMADOS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	16%	17%	17%	17%	18%	18%	18%	19%	18%	18%	17%
Costa de Almería	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costa de la Luz de Cádiz	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	5%
Costa Tropical (Granada)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costa de la Luz de Huelva	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	1%	1%
Costa del Sol (Málaga)	6%	7%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Asturias	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%
Costa Verde (Asturias)	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%
Islas Baleares	18%	17%	15%	15%	15%	15%	14%	14%	14%	14%	14%
Isla de Mallorca	13%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Isla de Menorca	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Islas de Ibiza-Formentera	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Islas Canarias	9%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Isla de Tenerife (Tenerife)	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Isla de La Gomera	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Isla de La Palma	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Isla de Hierro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cataluña	27%	26%	26%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	26%	27%
Costa de Barcelona (Barcelona)	8%	8%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	10%
Costa del Garraf (Barcelona)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Costa del Maresme (Barcelona)	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Costa Brava (Gerona)	10%	10%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Costa Daurada (Tarragona)	4%	4%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	5%	5%
C. Valenciana	9%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Costa Blanca (Alicante)	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	6%
Costa Azahar (Castellón)	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Costa Valencía (Valencia)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Galicia	13%	13%	14%	14%	14%	14%	13%	13%	13%	13%	13%
Costa Da Morte (La Coruña)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Rías Altas (La Coruña)	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costa A Mariña Lucense (Lugo)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Rías Baixas (Pontevedra y La Coruña)	6%	6%	8%	8%	7%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Murcia	1%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	1%	1%
Costa Cálida (Murcia)	1%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	1%	1%
País Vasco	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Costa Guipuzcoana	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Costa Vizcaína	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Establecimientos medios anuales por zonas vacacionales costeras	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. Excluye las zonas turísticas de Costa Esmeralda (Santander) y de Pirineo aragonés, catalán, vasco, y navarro. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Si se analiza el liderazgo en la oferta hotelera vacacional por establecimientos vemos que Cataluña y Andalucía ocupan la posición de cabeza, a diferencia del análisis realizado en términos de plazas hoteleras estimadas donde Canarias y Baleares se situaban en cabeza.

Esta situación evidencia que los establecimientos catalanes, andaluces, valencianos y gallegos tienen un menor número de plazas medias por establecimiento en comparación con los establecimientos de Baleares y Canarias. Encontramos una gran diferencia en el número de plazas medias por establecimiento en las diferentes zonas vacacionales de nuestro país. En el año 2010, el número de plazas medias por establecimiento en se situaba en 416 para Canarias (282 en 2000), 259 en Baleares (181 en 2000), 168 en C. Valenciana (117 en 2000), 132 en Cataluña (87 en 2000) y 47 en Galicia (35 en 2000). Además el promedio de plazas por establecimiento en España se situaba en 94 (69 en 2000).

No obstante, el incremento que han experimentado en las plazas por establecimiento de las principales zonas vacacionales (4% TACC 2000-2010) ha sido superior al promedio del mercado nacional (3% TACC 2000-2010).

EVOLUCIÓN DE PLAZAS ESTIMADAS POR ESTABLECIMIENTO EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

Plazas medias anuales por establecimiento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC
	00-10	05-10	07-10											
Andalucía	108	111	130	134	146	150	151	154	162	164	168	4%	2%	3%
Costa de Almería	93	96	115	131	159	170	167	176	176	172	188	7%	2%	2%
Costa de la Luz de Cádiz	76	75	84	89	101	101	106	104	108	108	112	4%	2%	2%
Costa Tropical (Granada)	48	53	70	71	74	80	81	84	90	102	107	8%	6%	9%
Costa de la Luz de Huelva	115	123	162	176	177	190	181	181	198	217	225	7%	4%	8%
Costa del Sol (Málaga)	149	151	178	172	180	184	182	189	201	203	202	3%	2%	2%
Asturias	31	33	37	37	38	38	38	40	40	40	41	3%	1%	1%
Costa Verde (Asturias)	31	33	37	37	38	38	38	40	40	40	41	3%	1%	1%
Islas Baleares	181	198	236	244	253	255	255	248	240	249	259	4%	0%	1%
Isla de Mallorca	194	213	250	258	271	271	271	265	257	268	277	4%	0%	1%
Isla de Menorca	178	196	218	236	251	242	243	243	227	246	268	4%	2%	3%
Islas de Ibiza-Formentera	137	147	188	192	193	205	204	193	184	183	196	4%	(1%)	1%
Islas Canarias	282	296	321	333	336	348	379	397	400	419	416	4%	4%	2%
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	280	303	327	351	363	380	393	404	408	417	432	4%	3%	2%
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	426	436	472	476	480	500	523	538	556	570	579	3%	3%	2%
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	345	349	366	368	378	430	501	518	551	555	581	5%	6%	4%
Isla de Tenerife (Tenerife)	321	335	353	362	360	364	386	400	393	402	399	2%	2%	(0%)
Isla de La Gomera	53	49	67	69	70	69	69	76	73	77	75	3%	2%	(1%)
Isla de La Palma	60	74	85	97	118	127	194	247	233	203	186	12%	8%	(9%)
Isla de Hierro	21	24	28	27	27	28	28	29	30	n.d.	25	2%	(2%)	(5%)
Cataluña	87	92	111	117	123	123	125	126	126	126	132	4%	1%	1%
Costa de Barcelona (Barcelona)	81	82	86	93	105	107	110	113	112	117	128	5%	4%	4%
Costa del Garraf (Barcelona)	56	60	68	77	89	82	81	83	86	96	101	6%	4%	7%
Costa del Maresme (Barcelona)	127	133	189	182	207	194	185	200	202	198	203	5%	1%	0%
Costa Brava (Gerona)	77	85	117	116	117	119	118	114	115	110	115	4%	(1%)	0%
Costa Daurada (Tarragona)	114	116	136	154	144	148	162	165	165	158	159	3%	1%	(1%)
C. Valenciana	117	119	138	143	147	151	156	163	162	166	168	4%	2%	1%
Costa Blanca (Alicante)	136	137	150	158	161	163	171	176	174	179	183	3%	2%	1%
Costa Azahar (Castellón)	78	82	109	109	122	129	129	133	134	143	146	7%	2%	3%
Costa Valencía (Valencia)	97	103	123	119	115	123	122	138	139	131	127	3%	1%	(3%)
Galicia	35	35	39	41	43	44	45	47	47	48	47	3%	1%	(0%)
Costa Da Morte (La Coruña)	25	18	26	25	26	29	29	29	29	30	28	1%	(1%)	(0%)
Rías Altas (La Coruña)	27	26	34	42	42	48	51	52	52	53	52	7%	2%	0%
Costa A Mariña Lucense (Lugo)	25	28	30	29	31	32	33	33	32	32	32	3%	0%	(1%)
Rías Baixas (Pontevedra y La Coruña)	44	46	45	45	49	47	48	52	51	52	52	2%	2%	0%
Murcia	84	83	100	102	108	115	123	122	119	121	117	3%	0%	(2%)
Costa Cálida (Murcia)	84	83	100	102	108	115	123	122	119	121	117	3%	0%	(2%)
País Vasco	38	39	44	45	44	42	41	42	42	41	41	1%	(1%)	(0%)
Costa Guipuzcoana	40	41	48	50	49	46	45	45	46	45	46	1%	(0%)	0%
Costa Vizcaína	29	29	30	29	29	32	32	32	32	32	30	0%	(1%)	(3%)
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	116	121	139	143	149	151	157	160	160	162	166	4%	2%	1%
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	119	125	144	148	153	155	161	164	164	167	170	4%	2%	1%
Total plazas medias anuales por establecimiento en España	69	71	80	82	85	87	90	91	91	92	94	3%	2%	1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. Excluye las zonas turísticas de Costa Esmeralda (Santander) y de Pirineo aragonés, catalán, vasco, y navarro. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Evolución de las plazas y establecimientos por categorías.

Al analizar la evolución de la capacidad, se observa que el mercado vacacional se ha ido centrando cada vez más en las categorías superiores, de 4 y 5 estrellas (*Arthur D Little, 2010*).

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁶¹ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LAS CC.AA. DE LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Cuatro estrellas de oro	31%	33%	37%	38%	42%	44%	45%	46%	48%	49%	50%
Tres estrellas de oro	35%	33%	31%	30%	27%	26%	25%	24%	24%	23%	22%
Dos estrellas de oro	10%	10%	10%	9%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Dos y tres estrellas de plata	7%	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%
Una estrella de plata	10%	9%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Baleares	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%
Cuatro estrellas de oro	15%	17%	18%	24%	27%	28%	28%	28%	29%	30%	31%
Tres estrellas de oro	59%	58%	58%	55%	54%	54%	54%	53%	52%	52%	52%
Dos estrellas de oro	11%	11%	10%	9%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	6%
Una estrella de oro	4%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
Dos y tres estrellas de plata	6%	6%	5%	5%	5%	4%	5%	5%	5%	4%	5%
Una estrella de plata	4%	4%	4%	3%	3%	2%	2%	3%	4%	3%	3%
Canarias	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	5%	5%	5%	6%	6%	7%	9%	9%	10%	10%	11%
Cuatro estrellas de oro	49%	50%	51%	53%	54%	54%	56%	57%	57%	59%	59%
Tres estrellas de oro	33%	33%	33%	32%	32%	32%	29%	28%	27%	26%	26%
Dos estrellas de oro	8%	7%	7%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%
Una estrella de oro	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
Dos y tres estrellas de plata	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Una estrella de plata	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Cataluña	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	2%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	6%
Cuatro estrellas de oro	18%	19%	20%	23%	26%	28%	29%	30%	31%	33%	36%
Tres estrellas de oro	38%	39%	40%	40%	39%	39%	40%	39%	38%	37%	36%
Dos estrellas de oro	13%	12%	12%	11%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	9%	7%	7%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	4%
Dos y tres estrellas de plata	10%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	8%	7%	7%
Una estrella de plata	10%	10%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	5%	4%
C. Valenciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	5%	5%	5%	5%
Cuatro estrellas de oro	15%	17%	21%	24%	27%	30%	30%	32%	34%	35%	36%
Tres estrellas de oro	47%	46%	45%	43%	42%	41%	41%	39%	37%	37%	37%
Dos estrellas de oro	17%	16%	15%	14%	12%	12%	12%	11%	11%	11%	10%
Una estrella de oro	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%
Dos y tres estrellas de plata	3%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	3%	3%	2%	2%
Una estrella de plata	11%	11%	10%	9%	8%	7%	7%	6%	6%	7%	7%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁶¹ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Así en las cinco CC.AA. que en 2010 aglutinaban el 93% de las plazas vacacionales del mercado, vemos como el crecimiento en importancia relativa de los hoteles de 4 y 5 estrellas ha sido muy marcado, en detrimento de activos de menor categoría.

En el año 2000, en Canarias y Baleares las plazas de los hoteles de 4 y 5 estrellas conjuntamente representaban el 54% y 16% de las plazas hoteleras respectivamente mientras que en el año 2010 representaban el 70% y 33% respectivamente.

Por su parte en Cataluña, Andalucía y C. Valenciana las plazas de los hoteles de 4 y 5 estrellas conjuntamente han pasado de representar en el año 2000 el 20%, 35% y 17% de las plazas hoteleras respectivamente a representar en el año 2010 el 41%, 55% y 41% respectivamente.

A nivel nacional vemos como el crecimiento de la importancia relativa las plazas de los hoteles de 4 y 5 estrellas conjuntamente han pasado de representar en el año 2000 el 27% al 45% en el año 2010.

Analizando los datos por establecimiento en lugar de por plazas hoteleras, vemos como la proporción de establecimientos de 4 y 5 estrellas es inferior a la proporción de las plazas hoteleras de establecimientos 4 y 5 estrellas.

En las cinco CC.AA. que en 2010 aglutinaban el 80% de los establecimientos vacacionales del mercado, vemos como el crecimiento en importancia relativa de los hoteles de 4 y 5 estrellas también han sido ha sido muy relevante.

En concreto, en el año 2000 en Cataluña, Andalucía los hoteles de 4 y 5 estrellas conjuntamente representaban el 5% y 8% del total de establecimientos respectivamente mientras que en el año 2010 representaban el 17% y 16% respectivamente.

Por su parte en Baleares, Galicia y C. Valenciana vemos como los hoteles de 4 y 5 estrellas conjuntamente han pasado de representar en el año 2000 el 9%, 2% y 5% del total de establecimientos respectivamente a representar en el año 2010 el 26%, 6% y 16% respectivamente.

A nivel nacional vemos como el crecimiento de la importancia relativa los hoteles de 4 y 5 estrellas conjuntamente han pasado de representar en el año 2000 el 6% al 14% en el año 2010.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LOS ESTABLECIMIENTOS ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LAS CC.AA. DE LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Andalucía											
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%
Cuatro estrellas de oro	7%	7%	9%	10%	11%	12%	12%	13%	13%	14%	14%
Tres estrellas de oro	13%	14%	14%	15%	15%	16%	15%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	13%	13%	14%	14%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%
Dos y tres estrellas de plata	17%	17%	18%	18%	18%	17%	17%	17%	16%	15%	16%
Una estrella de plata	42%	39%	36%	34%	33%	32%	31%	31%	30%	31%	29%
Baleares	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	2%	3%	3%
Cuatro estrellas de oro	8%	9%	12%	16%	20%	20%	21%	20%	20%	22%	23%
Tres estrellas de oro	32%	34%	37%	36%	37%	38%	38%	36%	34%	35%	35%
Dos estrellas de oro	10%	10%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	7%	7%	6%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	12%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	11%	11%	10%	10%
Una estrella de plata	30%	27%	22%	20%	16%	15%	15%	17%	20%	18%	16%
Cataluña	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	10%	10%	11%	12%	12%	14%	16%
Tres estrellas de oro	13%	14%	16%	17%	18%	18%	19%	20%	20%	20%	21%
Dos estrellas de oro	9%	10%	10%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	11%	11%
Una estrella de oro	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	9%	9%	9%	9%
Dos y tres estrellas de plata	23%	23%	23%	23%	24%	24%	24%	23%	23%	23%	22%
Una estrella de plata	40%	38%	34%	32%	28%	26%	25%	24%	24%	22%	20%
Com. Valenciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	5%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	12%	13%	14%
Tres estrellas de oro	16%	17%	19%	19%	19%	20%	21%	22%	21%	21%	22%
Dos estrellas de oro	15%	14%	14%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Una estrella de oro	10%	10%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Dos y tres estrellas de plata	7%	7%	8%	8%	10%	11%	11%	10%	10%	6%	4%
Una estrella de plata	47%	45%	42%	39%	36%	34%	32%	31%	31%	34%	33%
Galicia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	0%
Cuatro estrellas de oro	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	5%	5%	5%	5%
Tres estrellas de oro	5%	5%	5%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Dos estrellas de oro	6%	7%	7%	8%	9%	10%	11%	11%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	10%	10%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	15%	16%	16%
Dos y tres estrellas de plata	13%	12%	12%	12%	13%	16%	19%	21%	22%	22%	23%
Una estrella de plata	64%	64%	63%	60%	56%	51%	44%	41%	39%	37%	36%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Evolución de la ocupación.

La negativa evolución de los datos de ocupación vacacional en las principales zonas vacacionales, muestra claramente las consecuencias y los efectos de (i) un exceso de crecimiento de la oferta hotelera durante los últimos 10 años; (ii) antigüedad en algunos casos de la oferta hotelera y de las zonas y destinos turísticos; (iii) la aparición de nuevos destinos competidores en el mercado vacacional internacional (Norte de África y Mediterráneo Oriental); (iv) la irrupción de la crisis financiera global e inmobiliaria en el mercado nacional; (v) la dependencia del cliente de la tour operación, que es actualmente el cliente objetivo al que se dirige el producto hotelero vacacional, y principalmente en los mercados de Baleares y Canarias.

Son muy pocos los destinos vacacionales (Costa de la Luz – Huelva, Costa de Azahar, Costa de Valencia, Costa Da Morte, Costa A Mariña Lucense y Costa Guipuzcoana) en los que la cifra de ocupación en 2000 era inferior a la cifra de los años 2005 y 2010, prueba evidente del exceso de capacidad introducido en el sector. Como más adelante podremos observar esta situación unida a una ausencia total de políticas de precios coordinadas entre los empresarios del sector, ha generado un espiral bajista de precios (guerra de precios), que ha tenido un impacto negativo muy relevante en la rentabilidad de los grupos y empresas hoteleras de nuestro país.

Debemos destacar como los principales destinos vacacionales de España cuentan con niveles de ocupación hotelera superiores a la media nacional. Así los hoteles de Baleares, Canarias (salvo Isla de la Palma e Isla de Hierro), Cataluña (salvo Costa de Garraf), Costa del Sol y Costa Blanca en promedio ha superado los niveles nacionales de ocupación hotelera, que en el año 2000, se situaban en el 59%, en el año 2005 en el 54% y en el año 2010 alcanzaron el 51%.

Destaca el caso de Baleares, que ha sido capaz de mantener unos niveles de ocupación media entre el 70%-71% en el periodo 2000-2010, gracias entre otros factores: (i) a la contención de su oferta de plazas y establecimientos por la aplicación de la llamada moratoria hotelera de las islas Baleares; (ii) el cierre de muchos de sus establecimientos fuera de la temporada de verano; y (iii) a la enorme dependencia del cliente procedente de la tour operación, 89% del total de pernoctaciones en el mercado hotelero balear en el periodo 2000-2007 (INE, 2000-2007).

No obstante, los datos de ocupación deben analizarse conjuntamente con la evolución de precios y rentabilidades al objeto de poder obtener resultados concluyentes, ya que existen destinos que consiguen con menor ocupación consiguen mayores rentabilidades y viceversa.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁶² ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Andalucía														
Costa de Almería	64	63	56	59	54	52	50	48	47	42	42	52	64	42
Costa de la Luz de Cádiz	50	49	49	49	50	50	52	52	49	48	46	49	52	46
Costa Tropical (Granada)	51	51	51	47	46	47	58	59	52	41	42	49	59	41
Costa de la Luz de Huelva	50	49	50	52	54	54	57	56	53	52	53	53	57	49
Costa del Sol (Málaga)	72	67	65	64	59	59	60	60	58	52	53	61	72	52
Asturias														
Costa Verde (Asturias)	37	38	33	33	33	36	38	40	36	33	33	35	40	33
Islas Baleares														
Isla de Mallorca	75	74	67	69	69	71	74	73	71	67	69	71	75	67
Isla de Menorca	74	76	74	73	67	69	70	66	68	64	69	70	76	64
Islas de Ibiza-Formentera	76	75	74	73	71	70	73	70	67	61	69	71	76	61
Islas Canarias														
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	73	72	69	69	68	67	70	71	70	66	69	69	73	66
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	74	73	70	70	68	68	65	63	62	57	60	66	74	57
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	74	68	67	69	62	58	64	65	65	57	62	65	74	57
Isla de Tenerife (Tenerife)	69	70	66	68	67	68	71	69	69	62	65	68	71	62
Isla de La Gomera	70	73	66	60	63	65	63	66	60	51	54	63	73	51
Isla de La Palma	55	59	55	55	56	54	52	48	47	42	43	51	59	42
Isla de Hierro	32	41	40	36	34	33	34	32	31	28	29	34	41	28
Cataluña														
Costa de Barcelona (Barcelona)	64	63	63	61	61	61	63	65	62	60	62	62	65	60
Costa del Garraf (Barcelona)	53	49	47	44	47	49	51	52	45	41	41	47	53	41
Costa del Maresme (Barcelona)	71	72	69	64	64	68	73	74	72	67	69	69	74	64
Costa Brava (Gerona)	62	58	57	57	55	55	57	57	56	54	53	57	62	53
Costa Daurada (Tarragona)	65	63	60	59	57	59	62	58	58	55	56	59	65	55
C. Valenciana														
Costa Blanca (Alicante)	78	78	72	69	65	68	68	68	63	58	60	68	78	58
Costa Azahar (Castellón)	50	50	52	56	54	54	58	55	49	52	51	53	58	49
Costa Valencía (Valencia)	49	54	48	49	46	49	50	53	50	50	49	50	54	46
Galicia														
Costa Da Morte (La Coruña)	20	24	23	26	27	23	26	26	25	24	22	24	27	20
Rías Altas (La Coruña)	40	40	38	38	42	44	45	45	42	40	38	41	45	38
Costa A Mariña Lucense (Lugo)	24	22	26	26	28	29	32	31	27	26	25	27	32	22
Rías Baixas (Pontevedra y La Coruña)	39	38	37	36	42	38	40	40	38	35	38	38	42	35
C. Murciana														
Costa Cálida (Murcia)	54	53	52	54	53	52	51	53	49	46	48	51	54	46
País Vasco														
Costa Guipuzcoana	50	47	50	49	52	56	59	57	54	53	56	53	59	47
Costa Vizcaína	45	44	45	44	43	42	43	40	38	36	37	42	45	36
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	41	41	39	37	37	37	38	39	36	31	30	37	41	30
Una estrella de plata	35	35	34	33	32	33	34	34	32	27	27	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. Excluye las zonas turísticas de Costa Esmeralda (Santander) y de Pirineo aragonés, catalán, vasco, y navarro. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁶². El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Los datos que conocemos del año 2011, confirman la recuperación de la ocupación en el mercado vacacional, gracias a (i) los importantes esfuerzos realizados en precios; (ii) la menor dependencia de la economía doméstica y mayor de la dependencia de la economía de nuestros principales mercados emisores (Reino Unido, Alemania y Francia); (iii) a las tensiones socio-políticas del Norte de África y Mediterráneo Oriental (Primavera Árabe), que han provocado un importante trasvase de clientes de la tour operación, habituales de estos destinos, hacia nuestros principales destinos vacacionales, principalmente en Baleares y Canarias. Este último aspecto confirma que el mercado hotelero español tiene una clara connotación de destino refugio en momentos de tensión socio-política internacional.

Por último, analizando los datos de ocupación a nivel nacional y por categorías, durante el periodo 2005-2010, los segmentos más resistentes en ocupación han sido los de 4 y 5 estrellas conjuntamente, incluso a pesar del incremento de capacidad experimentado en ese periodo. Mientras que los segmentos más dañados han sido los de menor categoría. Esta situación se explica en parte por los esfuerzos realizados en precio al objeto de contener las caídas en los niveles de ocupación, que ha supuesto un trasvase de clientes hacia categorías superiores pagando precios de categorías inferiores.

Con independencia de la evolución de las tarifas, se observa que el cliente cada vez demanda más calidad. Ésto lo confirma el hecho de que la mayoría de la nueva capacidad hotelera incorporada en el mercado español (principalmente en el mercado vacacional), entre el año 2000 y 2010 ha sido de categoría 4 y 5 estrellas.

Entorno competitivo en el mercado vacacional

El mercado vacacional español, compuesto principalmente por grupos familiares de capital español, está muy atomizado y sin un líder con la suficiente notoriedad. Ningún grupo cuenta cuota de mercado igual o superior 5%, por marcas operadas, y los 30 primeros grupos no alcanzan el 30% del mercado vacacional.

Además, vemos como las primeras cadenas hoteleras han perdido cuota de mercado, por marcas operadas, debido a que han demostrado un mayor interés estratégico en mercados internacionales con una menor estacionalidad (ej. Caribe), en detrimento del mercado español (*Arthur D Little, 2010*).

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE HOTELES VACACIONALES EN ESPAÑA (HABITACIONES)⁶³ - (2003-2011)

Cadena	2003				2011				
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.	
1 Sol Meliá Hotels & Resorts	79	22.356	4,4%	4,4%	1	58	19.486	3,6%	3,6%
2 RIU Hotels	57	15.845	3,1%	7,4%	2	42	12.491	2,3%	5,9%
3 Hotetur	46	9.847	1,9%	9,4%	3	29	9.695	1,8%	7,7%
4 Iberostar Hotels & Resorts	32	9.707	1,9%	11,3%	4	33	9.480	1,7%	9,4%
5 H10 Hotels	29	8.756	1,7%	13,0%	5 Best Hotels	25	8.145	1,5%	10,9%
6 Fiesta Hotel Group	32	7.874	1,5%	14,5%	6	26	8.063	1,5%	12,4%
7 Barceló Hotels & Resorts	21	6.589	1,3%	15,8%	7	22	6.143	1,1%	13,6%
8 Princess Hotels & Resorts	17	6.480	1,3%	17,0%	8	55	5.946	1,1%	14,7%
9 Best Hotels	20	5.812	1,1%	18,2%	9	22	5.810	1,1%	15,7%
10 Grupotel	37	5.789	1,1%	19,3%	10 Grupotel	32	5.751	1,1%	16,8%
11 Playa Senator	18	4.463	0,9%	20,2%	11	11	5.211	1,0%	17,7%
12 Hipotels	22	3.952	0,8%	20,9%	12	25	4.911	0,9%	18,7%
13 Servi Group	15	3.394	0,7%	21,6%	13	12	4.906	0,9%	19,6%
14 Hoteles Saint Michel	24	3.212	0,6%	22,2%	14	24	4.759	0,9%	20,4%
15 Protur Hotels	18	3.173	0,6%	22,9%	15 Servi Group	16	4.270	0,8%	21,2%
16 H. Top Hotels Group	13	3.262	0,6%	23,5%	16	15	3.971	0,7%	22,0%
17 Viva Hotels & Resorts	15	3.115	0,6%	24,1%	17	14	3.671	0,7%	22,6%
18 Med Playa	13	3.057	0,6%	24,7%	18	14	3.501	0,6%	23,3%
19 Dunas Hotels	11	2.881	0,6%	25,3%	19	19	3.438	0,6%	23,9%
20 Acorn	10	2.754	0,5%	25,8%	20 Protur Hotels	15	3.348	0,6%	24,5%
21 Hesperia	12	2.750	0,5%	26,3%	21	14	3.082	0,6%	25,1%
22 Hot Hotels	10	2.678	0,5%	26,9%	22	21	3.052	0,6%	25,7%
23 Sirenis	11	2.573	0,5%	27,4%	23	8	295	0,1%	25,7%
24 THB Hotels	16	2.503	0,5%	27,8%	24	16	2.706	0,5%	26,2%
25 Lopesán Hotels	4	2.500	0,5%	28,3%	25 THB Hotels	15	2.670	0,5%	26,7%
26 Liberty Group	32	2.493	0,5%	28,8%	26	14	2.612	0,5%	27,2%
27 Insotel	7	2.472	0,5%	29,3%	27	8	2.442	0,5%	27,6%
28 Sunrise Beach Hotels	9	2.236	0,4%	29,7%	28	10	2.399	0,4%	28,1%
29 T.H.A. Hotels	14	2.155	0,4%	30,2%	29	9	2.366	0,4%	28,5%
30 Golden Hotels	6	2.119	0,4%	30,6%	30 Blau Hotels & Resorts	5	2.364	0,4%	29,0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

Como se analiza en el capítulo 9, existen tres aspectos fundamentales que han tenido especial incidencia en el mercado hotelero vacacional español, en los últimos años: (i) escaso número de procesos de concentración entre empresas hoteleras, (ii) escasa presencia de las grandes

⁶³ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

cadenas internacionales en el mercado hotelero vacacional español, (iii) procesos de integración vertical entre grupos hoteleros y grupos emisores de turistas.

Escaso número de procesos de concentración entre empresas hoteleras. El carácter familiar de muchos de los grupos hoteleros vacacionales españoles, los estilos muy personalistas en la gestión de sus empresas y el bajo nivel de profesionalización han impedido que ocurran un mayor número de operaciones de consolidación en el sector, que sin duda habrían contribuido a ordenar el sector tanto en términos de oferta como en términos de precios y rentabilidades. Destaca fundamentalmente, entre los 30 primeros grupos hoteleros, la compra de la gestora de Hesperia por parte de NH y la toma de un 25% de Hesperia en NH, si bien es cierto que los Grupos NH y Hesperia son de perfil más urbano en lugar de perfil vacacional.

Escasa presencia de las grandes cadenas internacionales en el mercado hotelero vacacional español. Durante estos últimos años las grandes cadenas internacionales no han sido muy activas en consolidar su presencia en España (Blanco, Y., 2011). A nuestro entender, los motivos que explican esta situación, son fundamentalmente: (i) la baja especialización y profesionalización del sector hotelero español; (ii) la escasa flexibilidad operativa y los elevados niveles de estandarización y de personal que habitualmente requiere el producto hotelero de las grandes cadenas internacionales. Además, la agresividad en precios y la fortaleza de las cadenas nacionales, generalmente no dispuestas a participar en Procesos de Integración Horizontal, han hecho difícil, hasta ahora, la entrada con éxito de las grandes cadenas internacionales, tal y como reconoce J.W. Marriott Jr. (Blanco, Y., 2011), y principalmente en el segmento vacacional.

No obstante, esta situación puede cambiar ya que la debilidad económico-financiera del país y la fragilidad del entorno sectorial puede propiciar un cambio en la percepción de España por parte de los grandes grupos hoteleros internacionales. Durante los años 2010 y 2011, se han concretado dos operaciones en el segmento urbano que han supuesto la entrada de dos grupos hoteleros internacionales Marriott (EE.UU.) y Wyndham (EE.UU.) en dos grandes grupos españoles AC-Hoteles y Tryp (Blanco, Y., 2011).

Procesos de integración vertical entre grupos hoteleros y grupos emisores de turistas (tour operadores y agencias de viajes). Este tipo de procesos ha permitido a los grupos hoteleros vacacionales garantizarse un flujo estable de clientes procedentes del mundo de la tour operación; al mismo tiempo ha permitido a los tour operadores garantizarse unas favorables condiciones comerciales y de disponibilidad de cupos y camas en los destinos. En el periodo 1995-2010, hemos asistido a distintas operaciones en las que los hoteleros toman participaciones en los tour operadores (ej. RIU en TUI, Fiesta en TUI, Barceló

en Globalia, Accor en Globalia, etc.) y viceversa (ej. Thomas Cook en Iberostar, Condor en Creativ Hotel Buenaventura, S.A. de Lopesán, TUI en Grupotel, My Travel en Hotetur, etc.).

A pesar del elevado número de operaciones que han tenido lugar en el sector, pensamos que en el futuro este tipo de operaciones cada vez contarán con un menor atractivo o racionalidad para la industria hotelera vacacional española.

Tras varias décadas de crecimiento, España ha conseguido posicionarse como una potencia mundial en materia de turismo, con una base consolidada y recurrente entre 50 - 60 millones de turistas anuales. España, se ha consolidado, no sólo como destino de repetición, sino también como destino refugio. En épocas de conflictos bélicos internacionales y revueltas sociales, como los que están teniendo lugar desde finales del año 2010 en los países del Norte de África (Túnez, Egipto, Marruecos o Libia) o como las pasadas guerras de los Balcanes y del Golfo Pérsico en la década de los noventa y en la última década (*Molina, C., 2011*), las ocupaciones de nuestros hoteles suelen aumentar de forma significativa ya que los grandes tour operadores internacionales suelen desviar sus clientes hacia nuestro país.

Por estos motivos, pensamos que la lógica que propició que los empresarios hoteleros españoles estableciesen grandes acuerdos e incluso intercambios accionariales con los principales grupos emisores internacionales (ej. TUI o Thomas Cook) ha tocado a su fin. Después de haber conseguido la consolidación de los destinos y de sus productos hoteleros, llega el momento de enfocarse en la calidad y en la rentabilidad. Por tanto, es preciso que los principales grupos hoteleros españoles traten de enfocarse en la especialización de su producto y de sus clientes, realizando una discriminación positiva de su base de clientes, cuya consecuencia última deberá ser la mejora de la calidad del producto, su reposicionamiento y la mejora de las condiciones de precios y por ende la mejora de su rentabilidad.

En esta línea de actuación podemos destacar el proyecto impulsado recientemente por Sol Meliá y el gobierno Balear para crear un macro complejo de ocho hoteles de cuatro estrellas (5.000 habitaciones) en Magalluf, así como la creación de un gran paseo peatonal, un “beach club” y una escuela de surf. Además de este proyecto, podemos citar otras iniciativas que se están poniendo en funcionamiento como son: (i) el Plan para la modernización de Puerto del Carmen (Cabildo de Fuerteventura) para la mejora urbanística de esta zona; y (ii) el Plan de mejora de la zona de la Playa de Palma, donde la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca está abogando por eliminar 10.000 plazas hoteleras en esta zona (*Loeda, R.C., 2012*).

El objetivo último del proyecto es conseguir cambiar la imagen de la zona, que en la actualidad incluye hoteles de 3 estrellas frecuentados por clientes de turismo de bajo ingreso medio (*clientes "low cost"*) que son famosos por practicar el "*balconing*" (saltar desde la habitación a la piscina), dando entrada a hoteles de categoría superior susceptibles de alojar a una clientela que realice un mayor gasto en destino a la vez que se consiga crear un destino turístico de referencia durante todo el año. (Blanco, Y., 2011).

En lo relativo al tipo de propiedad de los hoteles en el mercado vacacional español, podemos destacar, que en el año 2010 la gran mayoría de las habitaciones de hoteles vacacionales españoles pertenecen a cadenas hoteleras de pequeña y mediana dimensión, 66% (el 34% restante pertenece a grupos independientes). El 66% perteneciente a cadenas hoteleras se distribuye de en función del tipo de pertenecía de los habitaciones de la siguiente forma: 76% en régimen de propiedad, 15% en régimen del alquiler, 8% en régimen de gestión y 1% en régimen de franquicia (*Hostelmarket, 2011*).

Esta situación no era muy diferente a la existente en 2003 donde los grupos hoteleros representaban el 60% de la oferta de habitaciones (*Hostelmarket, 2003*). No obstante, esta situación muestra la progresiva pérdida de importancia relativa por parte de los grupos hoteleros independientes.

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA VACACIONAL EN ESPAÑA POR TIPO DE PERTENENCIA Y ZONA (HABITACIONES)⁶⁴ ENTRE 2003-2010

Año 2011	Total		Nº Hoteles	Grupos		Independientes		
	Nº Hoteles	Nº Hab.		Nº Hab.	% Nº Hab.	Nº Hoteles	Nº Hab.	% Nº Hab.
Baleares	1.172	176.283	710	122.523	70%	462	53.760	30%
Canarias	905	154.242	442	101.803	66%	463	52.439	34%
Costa del Sol	219	39.622	115	25.376	64%	104	14.246	36%
Costa Blanca	244	34.171	128	21.570	63%	116	12.601	37%
Costa Brava	248	30.364	94	15.033	50%	154	15.331	50%
Costa Daurada	163	28.111	107	21.444	76%	56	6.667	24%
Costa de la Luz	134	23.607	89	18.430	78%	45	5.177	22%
C. del Maresme y Garraf	119	18.565	49	9.079	49%	70	9.486	51%
Costa de Almería	72	14.818	40	10.559	71%	32	4.259	29%
Costa de Azahar	63	8.595	27	5.268	61%	36	3.327	39%
Costa Cálida	64	6.564	37	4.079	62%	27	2.485	38%
Costa de Valencia	35	4.243	12	1.567	37%	23	2.676	63%
Costa Tropical	21	3.040	8	1.743	57%	13	1.297	43%
Subtotal	3.459	542.225	1.858	358.474	66%	1.601	183.751	34%
Otros y Ajustes		-						
Totales		542.225						
Año 2003	Total		Nº Hoteles	Grupos		Independientes		
	Nº Hoteles	Nº Hab.		Nº Hab.	% Nº Hab.	Nº Hoteles	Nº Hab.	% Nº Hab.
Baleares	1.114	172.223	648	116.268	68%	466	55.955	32%
Canarias	905	150.503	406	87.696	58%	499	62.807	42%
Costa del Sol	225	37.561	105	22.279	59%	120	15.282	41%
Costa Blanca	212	31.025	92	17.056	55%	120	13.969	45%
Costa Brava	285	33.768	86	13.868	41%	199	19.900	59%
Costa Daurada	172	28.206	62	12.498	44%	110	15.708	56%
Costa de la Luz	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C. del Maresme y Garraf	98	17.022	34	7.329	43%	64	9.693	57%
Costa de Almería	65	13.007	43	10.296	79%	22	2.711	21%
Costa de Azahar	68	8.046	28	5.097	63%	40	2.949	37%
Costa Cálida	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Costa de Valencia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Costa Tropical	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Subtotal	3.144	491.361	1.504	292.387	60%	1.640	198.974	40%
Otros y Ajustes		21.639						
Totales		513.000						

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Wynðbam incluye hoteles propiedad de Sol Meliá operados en régimen de franquicia con la marca Tryp.

⁶⁴ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

1.1. Canarias

Evolución de la oferta.

Canarias ha liderado el crecimiento de la oferta vacacional española, en el periodo 2000 – 2010. Según datos del INE, el 32% del crecimiento total de las plazas hoteleras en zonas vacacionales españolas se ubicó en este destino (19% del total de nuevas plazas hoteleras en España).

OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁶⁵ ESTIMADAS E IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE CANARIAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC
	141.913	143.880	147.109	150.121	153.171	156.932	184.860	193.247	197.922	200.853	209.618	00-10	05-10	07-10
Islas Canarias												4%	6%	3%
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	40.901	40.288	40.283	39.814	41.061	41.563	51.313	52.171	51.936	51.612	53.850	3%	5%	1%
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	18.724	18.294	18.255	19.044	18.989	19.553	23.390	24.838	25.704	28.275	30.658	5%	9%	7%
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	14.471	14.304	14.173	14.487	14.337	15.190	25.617	26.705	30.877	32.579	37.403	10%	20%	12%
Isla de Tenerife (Tenerife)	64.381	67.460	70.681	72.954	74.415	76.151	79.055	82.944	82.804	82.414	81.567	2%	1%	(1%)
Isla de La Gomera	1.619	1.444	1.483	1.634	1.701	1.709	1.697	1.679	1.688	1.653	1.646	0%	(1%)	(1%)
Isla de La Palma	1.479	1.713	1.858	1.811	2.297	2.358	3.376	4.529	4.541	4.321	4.158	11%	12%	(3%)
Isla de Hierro	338	378	376	377	371	409	412	381	374	-	335	(0%)	(4%)	(4%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Islas Canarias											
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	29%	28%	27%	27%	27%	26%	28%	27%	26%	26%	26%
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	13%	13%	12%	13%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	15%
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	10%	10%	10%	10%	9%	10%	14%	14%	16%	16%	18%
Isla de Tenerife (Tenerife)	45%	47%	48%	49%	49%	49%	43%	43%	42%	41%	39%
Isla de La Gomera	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Isla de La Palma	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Isla de Hierro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Los principales focos de crecimiento absoluto se han situado en las Islas de Fuerteventura y Tenerife, que concentran el 57% de las plazas en el año 2010 (56% en el año 2000).

Este crecimiento de las plazas hoteleras se ha canalizado fundamentalmente hacia hoteles de 4 y 5 estrellas, lo que ha provocado que su importancia relativa haya crecido hasta alcanzar el 70% de las plazas en el año 2010 (54% en el año 2000) en las Comunidad Autónoma de Canarias.

Así, la categoría media de los hoteles de las islas que más se han desarrollado en la última década, como Fuerteventura, es superior a la categoría de media de los hoteles

⁶⁵ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

de hoteles que tuvieron un desarrollo temporal anterior, como fueron los casos de las islas de Tenerife, Gran Canaria y Lanzarote.

Según la consultora ADL, a partir de datos de revista Hostelmarket⁶⁶, Fuerteventura, que ha tenido un desarrollo reciente más activo, cuenta con cerca de un 60% de sus habitaciones en los segmentos de alta gama. Por el contrario Tenerife, Gran Canaria y Lanzarote que fueron las primeras islas en desarrollar el turismo tienen una mejor infraestructura asociada, pero tienen abundantes apartamentos envejecidos y hoteles de 3 estrellas que representan el 45%, 60% y 60% de sus establecimientos respectivamente (*Arthur D Little, 2010*).

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁶⁷ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS (2000-2010)

Canarias	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	5%	5%	5%	6%	6%	7%	9%	9%	10%	10%	11%
Cuatro estrellas de oro	49%	50%	51%	53%	54%	54%	56%	57%	57%	59%	59%
Tres estrellas de oro	33%	33%	33%	32%	32%	32%	29%	28%	27%	26%	26%
Dos estrellas de oro	8%	7%	7%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%
Una estrella de oro	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%
Dos y tres estrellas de plata	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Una estrella de plata	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

A diferencia de cómo ocurrió en el mercado hotelero balear, la moratoria canaria consiguió provocar el efecto contrario al objetivo perseguido. Los motivos que explican esta situación de claro exceso de oferta son: (i) la existencia de un régimen de fiscal favorable para la inversiones de empresas y personas físicas en Canarias (La Reserva para Inversiones en Canarias (RIC)) (*Wasosores, 2010*); (ii) la falta de coordinación entre el Gobierno Autonómico y los Cabildos Insulares a la hora de conceder licencias en el archipiélago canario, generando numerosas excepciones en la interpretación de la norma (*Pérez Ramos, M.C., 2001*); y (iii) la presión inversora provocada en los empresarios e inversores privados de las Islas, obligando a los tenedores de licencias de construcción turística a edificarlas en un plazo corto al objeto de no perder la licencia indemnización. Además, esta situación ha originado un importante número de reclamaciones entre los empresarios e inversores damnificados, con un total de 54 reclamaciones por un valor conjunto de €752 millones (*Hosteltur, 2010*).

⁶⁶ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

⁶⁷ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la Ocupación.

El importante crecimiento de la oferta ha tenido un impacto directo en los niveles de ocupación.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁶⁸ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Islas Canarias														
Isla de Gran Canaria (Las Palmas)	73	72	69	69	68	67	70	71	70	66	69	69	73	66
Isla de Lanzarote (Las Palmas)	74	73	70	70	68	68	65	63	62	57	60	66	74	57
Isla de Fuerteventura (Las Palmas)	74	68	67	69	62	58	64	65	65	57	62	65	74	57
Isla de Tenerife (Tenerife)	69	70	66	68	67	68	71	69	69	62	65	68	71	62
Isla de La Gomera	70	73	66	60	63	65	63	66	60	51	54	63	73	51
Isla de La Palma	55	59	55	55	56	54	52	48	47	42	43	51	59	42
Isla de Hierro	32	41	40	36	34	33	34	32	31	28	29	34	41	28

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Además del exceso de capacidad introducido en el mercado hotelero, tenemos que destacar que desde el año 2008 el mercado vacacional canario se ha visto castigado por la crisis financiera global y de la crisis inmobiliaria local. La elevada dependencia del mercado vacacional - hotelero canario de la economía de sus principales países emisores Alemania y Reino Unido, 56% de las pernoctaciones anuales en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010), tuvo un impacto muy negativo en los niveles ocupación, alcanzando en el año 2009, epicentro de la actual crisis, los niveles de ocupación más bajos de la década.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Total España	227.143.571	245.637.159	271.689.481	267.163.480	2%	2%	(1%)
Canarias	37.750.882	38.551.890	48.436.042	49.996.622	3%	5%	1%
Residentes en España	6.039.454	8.603.168	10.367.785	10.336.306	6%	4%	(0%)
Residentes en el Extranjero	31.711.428	29.948.722	38.068.257	39.660.316	2%	6%	1%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Pernoctaciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Canarias	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	16%	15%	18%	19%	21%	22%	21%	21%	21%	22%	21%
Residentes en el Extranjero	84%	85%	82%	81%	79%	78%	79%	79%	79%	78%	79%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁶⁸. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

No obstante, durante el año 2010, los niveles de ocupación han recuperado la senda alcista gracias fundamentalmente a tres elementos íntimamente relacionados:

- (i) la recuperación más acelerada de las economías internacionales, que representan el 80% de las pernoctaciones en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010);
- (ii) la enorme dependencia del cliente procedente de la tour operación, 80% del total de pernoctaciones en el mercado hotelero canario en el periodo 2000-2007 (INE, 2000-2007); y
- (iii) las tensiones políticas ocurridas en los países del Norte de África, desde finales de 2010, que han contribuido a que los tour operadores re-direccionen a su clientela hacia nuestro mercado de islas (Baleares y Canarias), convirtiéndolos una vez más en auténtico destinos de repetición y de refugio.

Por último, los datos que conocemos de 2011 confirman el cambio de tendencia en la ocupación hotelera - vacacional de Canarias.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Canarias	37.750.884	38.551.888	48.436.042	49.996.621	3%	5%	1%
Residentes en España	6.039.455	8.603.167	10.367.785	10.336.305	6%	4%	(0%)
No residentes en España	31.711.429	29.948.721	38.068.257	39.660.317	2%	6%	1%
Unión Europea (sin España)	29.874.515	28.407.783	35.779.912	37.015.424	2%	5%	1%
Alemania	14.397.185	12.297.007	15.712.537	15.522.156	1%	5%	(0%)
Austria	401.476	361.906	457.628	443.502	1%	4%	(1%)
Bélgica	1.343.463	1.137.583	1.490.588	1.550.606	1%	6%	1%
Dinamarca	335.871	405.272	546.189	752.794	8%	13%	11%
Finlandia	304.304	352.063	448.192	575.477	7%	10%	9%
Francia	718.352	493.376	567.276	877.025	2%	12%	16%
Grecia	12.248	4.975	27.828	30.930	10%	44%	4%
Irlanda	361.402	637.860	810.814	822.660	9%	5%	0%
Italia	1.043.507	1.076.603	1.191.422	938.867	(1%)	(3%)	(8%)
Luxemburgo	122.587	114.362	144.332	166.884	3%	8%	5%
Países Bajos	1.275.730	1.208.133	1.623.334	1.756.079	3%	8%	3%
Portugal	217.225	208.523	326.195	342.981	5%	10%	2%
Reino Unido	8.384.978	9.011.319	10.719.536	10.987.505	3%	4%	1%
Suecia	956.187	827.793	1.042.908	1.384.752	4%	11%	10%
Noruega	449.044	505.967	577.316	873.526	7%	12%	15%
Rusia	113.787	236.562	382.462	409.702	14%	12%	2%
Suiza	563.904	320.988	431.828	494.600	(1%)	9%	5%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	363.299	1.584.380	1.079.117	1.288.098	13%	(4%)	6%
Estados Unidos	39.550	42.097	65.400	72.580	6%	12%	4%
Resto de América	108.550	67.396	78.970	90.655	(2%)	6%	5%
Países africanos	41.621	29.414	38.254	37.868	(1%)	5%	(0%)
Resto del mundo	157.159	95.824	306.130	241.067	4%	20%	(8%)

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

La evolución de los datos de pernoctaciones 2000-2010, muestra que el ritmo de crecimiento de pernoctaciones ha sido inferior al crecimiento de plazas hoteleras (3% TACC 2000-2010 en pernoctaciones frente a 4% TACC 2000-2010 en plazas hoteleras). La distribución del crecimiento de las pernoctaciones destaca por: (i) el aumento en el peso relativo del mercado doméstico 21% en 2010 (vs 16% en 2000); (ii)

el notable crecimiento en las pernoctaciones de Rusia (crecimiento anual compuesto del 14% en 2000-2010), una economía emergente con una clase media-alta en expansión, (iii) caída en la contribución del mercado emisor alemán 31% en 2010 (vs 38% en 2000), que ha optado por destinos alternativos en el Norte de África y Mediterráneo Oriental; y (iv) caída en la contribución del mercado emisor británico, 25%-26% entre 2001-2004 (22% en 2010), que se ha visto afectado por la negativa evolución de la libra esterlina en relación al euro además de por la aparición de destinos alternativos.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Canarias	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	16%	15%	18%	19%	21%	22%	21%	21%	21%	22%	21%
No residentes en España	84%	85%	82%	81%	79%	78%	79%	79%	79%	78%	79%
Unión Europea (sin España)	79%	80%	78%	77%	74%	74%	74%	74%	73%	73%	74%
Alemania	38%	36%	34%	33%	32%	32%	32%	32%	32%	32%	31%
Austria	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Bélgica	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Dinamarca	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Finlandia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Francia	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Irlanda	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Italia	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%
Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países Bajos	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	3%	4%	4%
Portugal	1%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	1%
Reino Unido	22%	25%	25%	26%	25%	23%	23%	22%	21%	21%	22%
Suecia	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Noruega	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%
Rusia	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Suiza	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	1%	1%	1%	1%	1%	4%	4%	2%	3%	3%	3%
Estados Unidos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto de América	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países africanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto del mundo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Entorno competitivo.

Desde el punto de vista empresarial, el exceso de oferta hotelera unido a la crisis financiera global y a la crisis inmobiliaria local, han castigado desde el año 2008 al mercado vacacional canario. Esta situación, ha propiciado cierres empresas y activos que tradicionalmente operaban en este mercado, además de importantes cambios y rotaciones en la titularidad activos y empresas hoteleros. Entre los concursos de acreedores más relevantes que han propiciado este baile de activos y empresas podemos destacar el de la cadena Hotetur, propiedad del extinto grupo Marsans o el de la cadena Hotasa, perteneciente a Nueva Rumasa. Según la revista Hostelmarket, esta situación ha provocado cierres de numerosos hoteles, lo que ha llevado a superar apenas los 900 establecimientos con una capacidad de 154.898 habitaciones (*Hostelmarket, 2011*).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA VACACIONAL HOTELERA EN CANARIAS (HABITACIONES)⁶⁹ - (2003-2011)

Grupos Hoteleros - Canarias	2003				Grupos Hoteleros - Canarias	2011			
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.		Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.
1 Riu	31	8.204	5,5%	5,5%	1 Riu	24	7.102	4,6%	4,6%
2 Group H10	18	5.997	4,0%	9,4%	2 H10 Hoteles	16	5.573	3,6%	8,2%
3 Sol Meliá Hotels & Resorts	19	5.488	3,6%	13,1%	3 Lopesán Hotels	11	5.211	3,4%	11,6%
4 Princess Hotels	11	4.681	3,1%	16,2%	4 Meliá Hotels International	16	5.206	3,4%	15,0%
5 Iberostar Hotels & Resorts	11	3.643	2,4%	18,6%	5 Princess Hotels	12	4.906	3,2%	18,2%
6 Dunas Hoteles	10	2.771	1,8%	20,5%	6 Barceló Hotels & Resorts	11	4.144	2,7%	20,8%
7 Barceló Hotels & Resorts	7	2.758	1,8%	22,3%	7 Iberostar Hotels & Resorts	15	4.063	2,6%	23,5%
8 Lopesán Hotels	4	2.500	1,7%	23,9%	8 Sunrise Beach H.	10	2.399	1,6%	25,0%
9 Liberty Grupo	32	2.493	1,7%	25,6%	9 Coral Hotels	10	1.734	1,1%	26,2%
10 Sunrise Beach H.	9	2.236	1,5%	27,1%	10 Cordial Canarias Hotels & Resorts	7	1.636	1,1%	27,2%
11 Coral Hotels	10	1.923	1,3%	28,4%	11 NH Hoteles	7	1.612	1,0%	28,3%
12 Ocean Hoteles	13	1.773	1,2%	29,5%	12 Luabay Hotels	6	1.582	1,0%	29,3%
13 Hovima	7	1.681	1,1%	30,7%	13 Servatur	11	1.551	1,0%	30,3%
14 Turioomplex	18	1.628	1,1%	31,7%	14 Hoteles Elba	8	1.492	1,0%	31,3%
15 Nordotel	10	1.552	1,0%	32,8%	15 Bull Hotels	5	1.432	0,9%	32,2%
16 Hotetur	9	1.516	1,0%	33,8%	16 Nordotel	8	1.411	0,9%	33,1%
17 I.F.A.	5	1.500	1,0%	34,8%	17 Hovima	5	1.404	0,9%	34,0%
18 Occidental	3	1.391	0,9%	35,7%	18 GF Hoteles	4	1.360	0,9%	34,9%
19 Hoteles Hesperia	4	1.339	0,9%	36,6%	19 Be Live Hotels	5	1.344	0,9%	35,8%
20 Green Oasis	7	1.295	0,9%	37,5%	20 Seaside Hotels	4	1.208	0,8%	36,5%
Top 20	238	56.369	37%		Top 20	195	56.370	37%	
Otras cadenas	168	31.327	21%	58%	Otras cadenas	247	45.433	29%	66%
Independientes	499	62.807	42%	100%	Independientes	463	52.439	34%	100%
Total	905	150.503	100%		Total	905	154.242	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

En este contexto, la estrategia seguida por los principales operadores de Canarias han tratado y siguen tratando de optimizar sus carteras de activos, deshaciéndose de aquellos activos menos atractivos y adquiriendo u operando activos de mejor calidad que pertenecían o eran operados por otros grupos que han tenido que dejar de operarlos, cerrarlos o venderlos (ej. activos de operados por Hotetur han pasado a ser operados por otras cadenas como Luabay, Barceló, etc.).

⁶⁹ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

Además, muchos de estos grupos, han optado durante este periodo por diversificar la exposición geográfica de su cartera de hoteles lo que les ha llevado a desinvertir y destinar recursos económicos a otros destinos. Este es el caso de (i) Occidental que ha abandonado el mercado vacacional español (salida de los hoteles “Gran Teguisse Playa” y el ‘Oasis’ de Lanzarote) y actualmente sólo cuenta con un hotel urbano en España (Hotel Miguel Ángel de Madrid) - (Loeda, R.C., 2012).; y (ii) RIU, la empresa líder en el mercado hotelero canario, que en el año 2003 tenía 7 hoteles y 1.100 habitaciones más que en el año 2010 (*Hostelmarket*, 2011). Sin embargo siempre hay alguna excepción a esta situación, como grupo Iberostar, que tras varios años centrado en el mercado internacional, en 2009 concentró su interés en Canarias, incorporando 431 habitaciones en tres hoteles de 5 estrellas (*Hostelmarket*, 2010).

La consecuencia de esta situación, al igual que ha ocurrido en otros destinos vacacionales españoles, es que las empresas líderes en el mercado canario han reducido su cuota de mercado, consiguiendo una menor exposición a este destino a la vez que tratando de potenciar la calidad de sus activos.

1.2. Baleares

Evolución de la oferta.

La oferta hotelera en las Islas Baleares ha permanecido estable, durante el periodo 2000-2010, motivado fundamentalmente por la aplicación de la moratoria hotelera, vigente desde el año 1998 (*Pérez Ramos, M.C., 2001*). Además, la negativa evolución de las pernoctaciones no ha alimentado las necesidades de incrementar la oferta hotelera en Baleares. Las razones que explican este comportamiento negativo de la demanda y por ende de la oferta podemos destacar, incluso antes de la irrupción de la crisis global, (i) la negativa evolución de la libra esterlina en relación al euro; (ii) la introducción, de la Ley del Impuesto sobre Estancias en Establecimientos de Alojamiento Turístico, popularmente conocida por “Ecotasa”, aprobada en abril de 2001 y posteriormente derogada en octubre de 2003 (*Hosteltur, 2001*); (iii) la aparición de destinos alternativos más económicos en los mercados emisores tradicionales (ej. Norte de África y Mediterráneo Oriental); (iv) la antigüedad y baja categoría media de la planta hotelera de las Islas, que ha sido modelo de éxito desde los años sesenta y durante varias décadas, pero que en la actualidad necesita acometer una profunda reconversión de sus activos y orientándolos hacia niveles superiores de calidad, categoría y sostenibilidad.

OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁷⁰ ESTIMADAS E IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE BALEARES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10 (0%)	TACC 05-10 (0%)	TACC 07-10 (0%)
Islas Baleares	191.539	192.206	184.247	186.682	189.492	192.578	187.107	187.392	185.016	182.457	188.334			
Isla de Mallorca	147.585	148.481	143.462	144.555	143.082	146.271	144.311	142.998	143.184	141.190	141.751	(0%)	(1%)	(0%)
Isla de Menorca	13.538	14.027	12.959	14.347	15.880	14.011	13.100	13.319	13.565	13.818	16.459	2%	3%	7%
Islas de Ibiza-Formentera	30.416	29.698	27.825	27.780	30.530	32.297	29.696	31.075	28.267	27.448	30.125	(0%)	(1%)	(1%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Islas Baleares	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Isla de Mallorca	77%	77%	78%	77%	76%	76%	77%	76%	77%	77%	75%
Isla de Menorca	7%	7%	7%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	8%	9%
Islas de Ibiza-Formentera	16%	15%	15%	15%	16%	17%	16%	17%	15%	15%	16%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En lo relativo a la distribución de plazas hoteleras, no se han producido importantes cambios en el periodo 2000-2010, así la isla de Mallorca representa el 75% de las plazas hoteleras de Baleares en 2010 (77% en el año 2000). En este periodo, el único foco de crecimiento en capacidad ha sido la Isla de Menorca, que concentraba el 9% de las plazas en el año 2010 (7% en el año 2000). Frente a un crecimiento negativo en

⁷⁰ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

términos de plazas hoteleras en Baleares, Menorca tuvo una tasa anual de crecimiento compuesto del 2% (+2.920 plazas) en el periodo 2000-2010.

Según la Consultora ADL, Menorca es ha sido tradicionalmente un destino familiar enfocado al mercado italiano, británico y español. Sin embargo, la irrupción de destinos alternativos como Caribe, en el mercado emisor español, y Oceanía, en el mercado emisor italiano, así como la citada depreciación de la libra esterlina han generado la necesidad de replantear o reposicionar el destino Menorca (*Arthur D Little, 2010*).

Por su parte Ibiza-Formentera, que se ha mantenido en el 16% del total de plazas de Baleares (2000-2010), cuenta con una base de activos hoteleros de muy baja calidad y muy antiguos. Su posicionamiento se dirige fundamentalmente al mercado de turistas solteros y gente joven en general (*Arthur D Little, 2010*). Esta situación contrasta con la de Mallorca en la que según los datos de la consultora *Arthur D Little*, aproximadamente un tercio de su base de activos se sitúa en el segmento alto de mercado (4 y 5 estrellas), lo que representa una proporción muy superior en comparación con otras islas.

No obstante, está situación de no crecimiento ha contribuido a mejorar la categoría media de las plazas hoteleras de Baleares. Así las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas han crecido en importancia relativa hasta alcanzar el 33% de las plazas en el año 2010 (16% en el año 2000). Sin embargo, las plazas hoteleras de categoría 5 estrellas a penas representaban el 3% en el año 2010 (1% en el 2000).

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁷¹ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE BALEARES (2000-2010)

Baleares	2000 100%	2001 100%	2002 100%	2003 100%	2004 100%	2005 100%	2006 100%	2007 100%	2008 100%	2009 100%	2010 100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%
Cuatro estrellas de oro	15%	17%	18%	24%	27%	28%	28%	28%	29%	30%	31%
Tres estrellas de oro	59%	58%	58%	55%	54%	54%	54%	53%	52%	52%	52%
Dos estrellas de oro	11%	11%	10%	9%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	6%
Una estrella de oro	4%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
Dos y tres estrellas de plata	6%	6%	5%	5%	5%	4%	5%	5%	5%	4%	5%
Una estrella de plata	4%	4%	4%	3%	3%	2%	2%	3%	4%	3%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁷¹ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

A pesar de esta mejora en la categoría de las plazas hoteleras, si se compara esta situación con la del mercado canario (70% de las plazas en el año 2010 y 54% en el año 2000), el mercado en Baleares tiene mucho camino que recorrer en materia de reconversión de la categoría de sus plazas hoteleras. Bien es cierto, que es más fácil invertir en un mercado menos estacional como el canario, pero lo cierto es que resulta muy necesario que tanto empresarios como administraciones públicas (Gobierno Central, Gobierno Autonómico, Consejos Insulares y Ayuntamientos locales) tomen conciencia en cambiar esta situación y apuesten decididamente por el turismo de lujo en detrimento del turismo de bajo ingreso medio (*clientes "low cost"*) (Blanco, Y., 2011).

Al objeto de conseguir una mejora generalizada de la calidad y categoría de las plazas hoteleras existentes en Baleares, algunas iniciativas que podrían desarrollarse son: (i) hacer más restrictiva la actual moratoria hotelera (que permite sólo la construcción de hoteles de 4 y 5 estrellas y que obliga a que, por cada plaza nueva que se cree se cierre una plaza antigua), permitiendo sustituir capacidad existente inferior a 5 estrellas por capacidad de categoría 5 estrellas exclusivamente; (ii) introducción de un régimen fiscal favorable, similar al RIC Canarias, pero sólo para proyectos de reconversión y mejora de capacidad hotelera; o (iii) el desarrollo de iniciativas de inversiones público privadas en proyectos de ocio en el segmento del lujo sostenible (ej. desarrollo de nuevos campos de golf, marinas, etc.).

Evolución de la ocupación.

En lo referente a niveles de ocupación, Baleares que ha sido capaz de mantener los niveles de ocupación media más altos entre las principales zonas vacacionales de España, entre el 70%-71% en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010). Esta situación ha sido posible gracias a (i) la contención de su oferta de plazas y establecimientos hoteleros, por la aplicación de la llamada moratoria hotelera de las islas Baleares, vigente desde el año 1998 (Pérez Ramos, M.C., 2001); (ii) el cierre de establecimientos hoteleros fuera de la temporada baja; y (iii) a la enorme dependencia del cliente procedente de la tour operación, 89% del total de pernoctaciones en el mercado hotelero balear en el periodo 2000-2007 (INE, 2000-2007).

No obstante, como hemos señalado anteriormente, los datos de ocupación deben analizarse conjuntamente con la evolución de precios y rentabilidades al objeto de poder obtener resultados concluyentes, ya que existen destinos que consiguen con menor nivel de ocupación mayores niveles de rentabilidad y viceversa.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁷² ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE BALEARES (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Islas Baleares	75	74	67	69	69	71	74	73	71	67	69	71	75	67
Isla de Mallorca	75	74	67	69	69	71	74	73	71	67	69	71	75	67
Isla de Menorca	74	76	74	73	67	69	70	66	68	64	69	70	76	64
Islas de Ibiza-Formentera	76	75	74	73	71	70	73	70	67	61	69	71	76	61

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Además de los factores anteriormente citados (negativa evolución de la libra esterlina en relación al euro, la introducción la ecotasa, la aparición de destinos alternativos, la antigüedad y baja categoría media de la planta hotelera de baleares) desde el año 2008 el mercado balear se ha visto castigado por la crisis financiera global. La elevada dependencia del mercado hotelero balear de la economía de sus principales países emisores Alemania y Reino Unido, 68% de las pernoctaciones anuales en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010), tuvo un impacto muy negativo en los niveles ocupación, alcanzando en el año 2009, epicentro de la actual crisis, los niveles de ocupación más bajos de la década.

⁷². El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE BALEARES (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Total España	227.143.571	245.637.159	271.689.481	267.163.480	2%	2%	(1%)
Baleares	53.427.557	49.463.053	50.721.650	48.419.224	(1%)	(0%)	(2%)
Residentes en España	5.799.724	6.645.371	6.480.094	5.919.673	0%	(2%)	(3%)
Residentes en el Extranjero	47.627.833	42.817.682	44.241.556	42.499.551	(1%)	(0%)	(1%)

Total Pernoctaciones	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Baleares	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	11%	9%	11%	11%	12%	13%	14%	13%	13%	13%	12%
Residentes en el Extranjero	89%	91%	89%	89%	88%	87%	86%	87%	87%	87%	88%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

No obstante, durante el año 2010, los niveles de ocupación han recuperado la senda alcista gracias fundamentalmente a tres elementos íntimamente relacionados:

- (i) la recuperación más acelerada de las economías internacionales, que representan el 88% de las pernoctaciones en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010);
- (ii) la enorme dependencia del cliente procedente de la tour operación, 89% del total de pernoctaciones en el mercado hotelero balear en el periodo 2000-2007 (INE, 2000-2007); y
- (iii) las tensiones políticas ocurridas en los países del Norte de África, desde finales de 2010, que han contribuido a que los tour operadores re-direccionen a su clientela hacia nuestro mercado de islas (Baleares y Canarias), convirtiéndolos una vez más en auténticos destinos de repetición y de refugio.

Por último, los datos que conocemos de 2011 confirman que este cambio de tendencia en la ocupación hotelero - vacacional de Baleares.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE BALEARES POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Baleares	53.427.556	49.463.055	50.721.650	48.419.222	(1%)	(0%)	(2%)
Residentes en España	5.799.723	6.645.371	6.480.095	5.919.671	0%	(2%)	(3%)
No residentes en España	47.627.833	42.817.685	44.241.556	42.499.551	(1%)	(0%)	(1%)
Unión Europea (sin España)	45.113.469	41.317.997	42.268.279	40.265.392	(1%)	(1%)	(2%)
Alemania	23.308.934	19.656.475	20.744.372	18.449.546	(2%)	(1%)	(4%)
Austria	266.211	314.519	316.690	419.745	5%	6%	10%
Bélgica	1.068.163	529.060	539.395	368.376	(10%)	(7%)	(12%)
Dinamarca	273.002	462.001	586.269	441.595	5%	(1%)	(9%)
Finlandia	77.600	40.650	92.343	79.587	0%	14%	(5%)
Francia	1.503.763	1.141.093	1.388.385	1.295.078	(1%)	3%	(2%)
Grecia	15.092	14.321	46.485	24.218	5%	11%	(20%)
Irlanda	139.574	464.742	395.035	182.452	3%	(17%)	(23%)
Italia	1.666.436	2.264.478	2.202.462	1.929.887	1%	(3%)	(4%)
Luxemburgo	158.515	154.005	135.576	111.055	(3%)	(6%)	(6%)
Países Bajos	743.669	682.965	680.376	788.237	1%	3%	5%
Portugal	261.126	240.804	334.875	373.397	4%	9%	4%
Reino Unido	14.659.007	14.391.425	13.330.938	13.980.199	(0%)	(1%)	2%
Suecia	972.379	497.903	772.786	934.108	(0%)	13%	7%
Noruega	484.432	234.782	345.320	392.611	(2%)	11%	4%
Rusia	76.451	198.879	224.504	313.528	15%	10%	12%
Suiza	908.233	601.112	800.996	908.793	0%	9%	4%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	741.737	1.067.317	956.243	1.013.876	3%	(1%)	2%
Estados Unidos	88.792	93.828	107.395	116.902	3%	4%	3%
Resto de América	93.363	44.148	90.202	104.284	1%	19%	5%
Países africanos	10.267	13.888	21.157	109.326	27%	51%	73%
Resto del mundo	111.091	114.858	129.752	162.752	4%	7%	8%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

La evolución de los datos de pernoctaciones 2000-2010, muestra un ritmo de crecimiento de pernoctaciones inferior al crecimiento de plazas hoteleras (-1% TACC 2000-2010 en pernoctaciones frente a 0% TACC 2000-2010 en plazas hoteleras). La distribución de las pernoctaciones por país de residencia destaca por: (i) el aumento en el peso relativo del mercado doméstico durante la primera mitad de década 14%, hasta 2006 y la posterior caída hasta el 12%, en 2010, fruto de la actual crisis financiera; (ii) el notable crecimiento en las pernoctaciones de Rusia (crecimiento anual compuesto del 15% en 2000-2010), una economía emergente con una clase media-alta en expansión, (iii) la caída en términos absolutos y en términos relativos de la contribución del mercado emisor alemán 38% en 2010 (vs 44% en 2000), que afectado por la crisis ha optado por buscar destinos alternativos en el Norte de África y Mediterráneo Oriental; y (iv) la caída en términos absolutos y en términos relativos de la contribución del mercado emisor británico, 31%-37% entre 2001-2004 (29% en 2010), que se ha visto afectado por la negativa evolución de la libra esterlina en relación al euro además de por la aparición de destinos alternativos.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE BALEARES POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Baleares	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	11%	9%	11%	11%	12%	13%	14%	13%	13%	13%	12%
No residentes en España	89%	91%	89%	89%	88%	87%	86%	87%	87%	87%	88%
Unión Europea (sin España)	84%	86%	85%	85%	84%	84%	82%	83%	83%	82%	83%
Alemania	44%	40%	33%	35%	39%	40%	40%	41%	40%	38%	38%
Austria	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Bélgica	2%	2%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Dinamarca	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Finlandia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Francia	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	3%	3%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Irlanda	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Italia	3%	3%	4%	4%	5%	5%	4%	4%	5%	4%	4%
Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países Bajos	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Portugal	0%	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Reino Unido	27%	32%	37%	34%	31%	29%	27%	26%	25%	26%	29%
Suecia	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	2%	3%	2%
Noruega	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Rusia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Suiza	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	1%	1%	1%	1%	1%	2%	3%	2%	2%	2%	2%
Estados Unidos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto de América	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países africanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto del mundo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Entorno competitivo.

Desde el punto de vista empresarial, al igual que ha ocurrido en el mercado canario, la crisis financiera global, ha castigado desde el año 2008 al mercado vacacional balear. Esta situación, ha propiciado cierres empresas y activos que tradicionalmente operaban en este mercado, además de importantes cambios y rotaciones en la titularidad activos y empresas hoteleros. Entre los concursos de acreedores más relevantes que han propiciado este baile de activos y empresas podemos destacar: (i) la cadena Inturco Hotels & Clubs; y (ii) la detención del propietario del Grupo Playa Sol, acusado de fraude fiscal. Según la revista Hostelmarket, esta situación ha provocado la pérdida de un millar de habitaciones, lo que ha llevado a superar apenas los 1.170 establecimientos con una capacidad de 176.162 habitaciones (*Hostelmarket, 2011*).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA VACACIONAL HOTELERA EN BALEARES (HABITACIONES)⁷³ - (2003-2011)

Grupos Hoteleros - Baleares	2003				Grupos Hoteleros - Baleares	2011			
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.		Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.
1 Sol Meliá Hotels & Resorts	30	8.501	4,9%	4,9%	1 Sol Meliá Hotels & Resorts	22	7.678	4,4%	4,4%
2 Hotetur	33	7.391	4,3%	9,2%	2 Grupo Playa Sol	55	5.946	3,4%	7,7%
3 Fiesta Hotel Group	29	6.829	4,0%	13,2%	3 Grupotel	32	5.751	3,3%	11,0%
4 Grupotel	37	5.789	3,4%	16,6%	4 Fiesta Hotel Group	19	4.779	2,7%	13,7%
5 Iberostar Hotels & Resorts	17	4.960	2,9%	19,4%	5 HI Hotels International	22	4.318	2,4%	16,2%
6 RIU Hotels	16	4.186	2,4%	21,9%	6 Iberostar Hotels & Resorts	13	3.900	2,2%	18,4%
7 Hoteles Saint Michel	24	3.212	1,9%	23,7%	7 Protur Hotels	15	3.348	1,9%	20,3%
8 Protur Hotels	18	3.173	1,8%	25,6%	8 Viva Hotels & Resorts	14	3.082	1,7%	22,0%
9 Viva Hotels & Resorts	15	3.115	1,8%	27,4%	9 Hoteles Saint Michel	21	3.052	1,7%	23,7%
10 Barceló Hotels & Resorts	11	2.877	1,7%	29,1%	10 Hoteles Globales	11	2.966	1,7%	25,4%
11 Acom	10	2.754	1,6%	30,7%	11 RIU Hotels	11	2.872	1,6%	27,1%
12 Sirenis Hotels & Resorts	11	2.573	1,5%	32,1%	12 Hipotels	16	2.739	1,6%	28,6%
13 Insotel	7	2.472	1,4%	33,6%	13 Insotel	8	2.442	1,4%	30,0%
14 Marina	10	2.052	1,2%	34,8%	14 Blau Hotels & Resorts	5	2.364	1,3%	31,3%
15 Blau	4	2.045	1,2%	36,0%	15 Barceló Hotels & Resorts	8	2.178	1,2%	32,6%
16 BQ	15	2.038	1,2%	37,1%	16 Blue Bay Hotels and Resorts (Hotetur)	4	2.110	1,2%	33,8%
17 Hipotels	14	2.018	1,2%	38,3%	17 Sirenis Hotels & Resorts	6	1.965	1,1%	34,9%
18 Garden Hotels	12	1.823	1,1%	39,4%	18 Universal Hotels	15	1.965	1,1%	36,0%
19 Universal Hotels	13	1.806	1,0%	40,4%	19 ROC Hotels	11	1.804	1,0%	37,0%
20 Cadena Mar	9	1.593	0,9%	41,3%	20 THB Hotels	12	1.739	1,0%	38,0%
Top 20	335	71.207	41%		Top 20	320	66.998	38%	
Otras cadenas	313	45.061	26%	68%	Otras cadenas	390	55.525	31%	70%
Independientes	466	55.955	32%	100%	Independientes	462	53760	30%	100%
Total	1.114	172.223	100%		Total	1.172	176.283	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

En un contexto de crisis y de restricciones a los incrementos de capacidad (moratoria hotelera), la estrategia seguida por los principales operadores de Baleares, se ha caracterizado por una lenta apuesta por la mejora de la calidad de sus activos, de sus servicios, buscando también una mayor especialización. El objetivo último de estas actuaciones no es otro que justificar las deseadas subidas de precios frente a sus

⁷³ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

principales clientes, los tour operadores, al objeto de mejorar sus niveles de rentabilidad. Así podemos señalar iniciativas como (i) grupo Jumeirah, que construirá en Mallorca el primer hotel de 7E de España, el 'Jumeirah Port Sóller', que previsiblemente abrirá en el año 2012; (ii) la cadena Starwood Hotels & Resorts que se ha hecho cargo de la gestión de los tres hoteles de lujo mallorquines de la alemana Schörghuber (iii) Iberostar, que ha renovado los hoteles mallorquines 'Royal Cupido' y 'Club Cala Barca', convirtiéndolos en categoría 4 estrellas; (iv) Barceló, que ha convertido su hotel de Mallorca, 'Barceló Pueblo Park', como un establecimiento referente en ciclo-turismo; (v) el proyecto anunciado en 2011 e impulsado por Sol Meliá y el gobierno Balear para crear un macro complejo de ocho hoteles de 4 estrellas (5.000 habitaciones) en Magalluf, así como la creación de un gran paseo peatonal, un "beach club" y una escuela de surf, que permitan regenerar una zona bastante deteriorada por la influencia del turismo de bajo coste. (*Blanco, Y., 2011*); y (vi) el Plan de mejora de la zona de la Playa de Palma, en donde desde la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca se está abogando por eliminar de 10.000 plazas hoteleras en esta zona (*Loeda, R.C., 2012*).

Además, muchos de estos grupos, han optado durante este periodo por diversificar la exposición geográfica de su cartera de hoteles lo que les ha llevado a desinvertir y destinar recursos económicos a otros mercados. Este es el caso de Sol Meliá, la empresa líder en el mercado hotelero canario, que en el año 2003 tenía 9 hoteles y 1.100 habitaciones más que en el año 2010 (*Hostelmarket, 2011*).

La consecuencia de esta situación, al igual que ha ocurrido en otros destinos vacacionales españoles, es que las empresas líderes del mercado balear han reducido su cuota de mercado, apostando por: (i) destinos alternativos con una menor estacionalidad; y (ii) tratar de mejorar la calidad de sus activos en detrimento de una mayor cuota y liderazgo del mercado.

1.3. Península – Andalucía

Evolución de la oferta.

Dentro del mercado vacacional, la costa andaluza representa el tercer mercado de nuestro país. La costa andaluza está compuesta por cuatro grandes zonas: Costa del Sol (Málaga), Costa de la Luz (Huelva y Cádiz), Costa de Almería y Costa Tropical (Granada).

La Costa de Sol y la provincia de Málaga ha sido en términos absolutos el principal motor de crecimiento de la oferta hotelera en el periodo 2000-2010 (+19.416 plazas hoteleras), aunque es cierto que desde finales 2007 se ha visto muy afectada por la explosión de la burbuja inmobiliaria. (INE, 2000-2010).

OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁷⁴ ESTIMADAS E IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE ANDALUCÍA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Andalucía	101.342	106.999	111.669	118.916	132.825	140.278	145.296	149.473	157.470	157.781	155.452	4%	2%	1%
Costa de Almería	16.680	16.718	17.906	18.801	24.089	24.752	25.406	26.113	26.751	26.920	27.908	5%	2%	2%
Costa de la Luz de Cádiz	19.878	21.215	22.006	23.735	27.069	28.314	30.115	32.033	32.606	31.822	31.880	5%	2%	(0%)
Costa Tropical (Granada)	3.199	3.178	3.910	4.427	4.481	4.708	4.574	4.515	4.819	5.840	5.759	6%	4%	8%
Costa de la Luz de Huelva	8.033	8.420	9.312	9.540	12.304	14.218	14.930	15.367	16.469	16.675	16.937	8%	4%	3%
Costa del Sol (Málaga)	53.551	57.467	58.536	62.414	64.882	68.287	70.271	71.446	76.826	76.524	72.968	3%	1%	1%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costa de Almería	16%	16%	16%	16%	18%	18%	17%	17%	17%	17%	18%
Costa de la Luz de Cádiz	20%	20%	20%	20%	20%	20%	21%	21%	21%	20%	21%
Costa Tropical (Granada)	3%	3%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	4%
Costa de la Luz de Huelva	8%	8%	8%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%
Costa del Sol (Málaga)	53%	54%	52%	52%	49%	49%	48%	48%	49%	49%	47%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Por lo que respecta a la evolución en términos relativos, la Costa de la Luz (provincias de Cádiz y Huelva) en el periodo 2000-2010 experimentó una tasa anual de crecimiento compuesto del 6% (8% Huelva y 5% Cádiz) incorporando un total de 20.906 plazas hoteleras nuevas (INE, 2000-2010).

A partir del año 2008, al igual que ha ocurrido en la Costa del Sol, las plazas hoteleras experimentaron un cierto retroceso en la Costa de la Luz - Cádiz mientras que en

⁷⁴ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Costa de la Luz - Huelva las plazas hoteleras siguieron creciendo incluso en los años de la crisis.

Por su parte, la Costa de Almería, que ubica principalmente la zona de Roquetas de Mar, es un mercado centrado en el turismo nacional (84% de total de pernoctaciones de 2010 en la provincia de Almería) al no contar con gran número de conexiones aéreas internacionales y no haber conseguido despertar el interés del mercado de la tour operación (*Arthur D Little, 2010*).

En una situación muy parecida se encuentra la Costa Tropical (provincia de Granada), mercado muy pequeño, 4% de las principales plazas hoteleras en las zonas vacacionales de Andalucía, muy centrado en el turismo doméstico (mercado local de Granada y provincias vecinas), donde las pernoctaciones de residentes en España representan el 65% del total (*INE, 2000-2010 y Arthur D Little, 2010*).

Tanto la Costa de Almería como la Costa Tropical han conseguido crecer de forma sostenida, en términos de plazas hoteleras, durante el periodo 2000-2010 (TACC 5% y 6% respectivamente).

Al igual que ocurre en Baleares y Canarias, el crecimiento de plazas hoteleras en la provincia de Andalucía se ha canalizado fundamentalmente hacia hoteles de 4 y 5 estrellas, lo que ha provocado que su importancia relativa haya crecido hasta alcanzar el 55% de las plazas hoteleras en el año 2010 (34% en el año 2000).

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁷⁵ ESTIMADAS POR CATEGORÍAS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA(2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Cuatro estrellas de oro	31%	33%	37%	38%	42%	44%	45%	46%	48%	49%	50%
Tres estrellas de oro	35%	33%	31%	30%	27%	26%	25%	24%	24%	23%	22%
Dos estrellas de oro	10%	10%	10%	9%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Dos y tres estrellas de plata	7%	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%
Una estrella de plata	10%	9%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁷⁵ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁷⁶ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LAS PROVINCIAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Almería											
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	22%	26%	39%	48%	57%	57%	59%	60%	63%	64%	66%
Tres estrellas de oro	50%	46%	37%	29%	24%	26%	24%	23%	20%	19%	18%
Dos estrellas de oro	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	5%	4%
Una estrella de oro	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%
Dos y tres estrellas de plata	6%	6%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Una estrella de plata	15%	14%	11%	9%	8%	6%	7%	7%	7%	7%	6%
Cádiz	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	4%	5%	5%	4%	4%	4%	5%	5%	5%
Cuatro estrellas de oro	40%	42%	45%	45%	49%	50%	52%	52%	53%	52%	52%
Tres estrellas de oro	23%	20%	19%	17%	17%	16%	16%	16%	15%	16%	16%
Dos estrellas de oro	10%	12%	9%	9%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	6%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	9%	8%	7%	7%	7%	6%	5%	5%	5%	6%
Una estrella de plata	12%	12%	13%	11%	10%	10%	10%	11%	9%	9%	9%
Córdoba	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	28%	27%	27%	28%	29%	30%	29%	29%	28%	29%	32%
Tres estrellas de oro	19%	20%	21%	20%	19%	20%	20%	20%	21%	21%	21%
Dos estrellas de oro	15%	15%	16%	15%	15%	14%	15%	15%	15%	14%	13%
Una estrella de oro	11%	11%	10%	11%	11%	12%	11%	10%	9%	9%	9%
Dos y tres estrellas de plata	11%	11%	12%	11%	12%	13%	13%	13%	13%	12%	12%
Una estrella de plata	16%	15%	15%	15%	14%	11%	13%	12%	13%	14%	13%
Granada	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	1%	3%	3%	4%	3%	4%
Cuatro estrellas de oro	25%	25%	29%	29%	30%	32%	33%	33%	35%	37%	38%
Tres estrellas de oro	30%	30%	29%	29%	28%	28%	27%	28%	27%	25%	25%
Dos estrellas de oro	14%	17%	15%	14%	15%	14%	14%	13%	13%	13%	13%
Una estrella de oro	7%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Dos y tres estrellas de plata	10%	10%	10%	11%	11%	11%	10%	9%	8%	8%	7%
Una estrella de plata	14%	12%	12%	11%	11%	10%	10%	9%	8%	9%	8%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁷⁶ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁷⁷ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LAS PROVINCIAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Huelva	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Cuatro estrellas de oro	21%	26%	32%	35%	49%	56%	58%	61%	65%	65%	66%
Tres estrellas de oro	47%	45%	40%	39%	28%	21%	16%	16%	13%	13%	12%
Dos estrellas de oro	15%	14%	13%	13%	10%	10%	10%	10%	9%	9%	9%
Una estrella de oro	5%	4%	4%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Dos y tres estrellas de plata	4%	4%	3%	4%	3%	3%	3%	4%	3%	3%	3%
Una estrella de plata	10%	9%	8%	7%	7%	8%	8%	8%	8%	7%	7%
Jaén	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	9%	10%	9%	12%	14%	14%	18%	18%	18%	21%	23%
Tres estrellas de oro	32%	33%	35%	35%	38%	40%	37%	39%	40%	38%	37%
Dos estrellas de oro	21%	22%	21%	19%	17%	17%	16%	14%	14%	14%	14%
Una estrella de oro	10%	10%	10%	10%	10%	9%	8%	7%	6%	6%	5%
Dos y tres estrellas de plata	9%	9%	9%	8%	8%	7%	7%	6%	5%	6%	7%
Una estrella de plata	18%	17%	16%	16%	13%	13%	15%	16%	17%	15%	14%
Málaga	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	6%	6%	7%	7%	7%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Cuatro estrellas de oro	34%	37%	39%	39%	41%	43%	45%	46%	48%	50%	51%
Tres estrellas de oro	41%	39%	38%	38%	35%	34%	32%	31%	30%	29%	27%
Dos estrellas de oro	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	6%	6%
Una estrella de oro	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Dos y tres estrellas de plata	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%
Una estrella de plata	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	2%	3%	2%
Sevilla	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	8%	8%	7%	7%	7%	6%	6%	5%	4%	6%	7%
Cuatro estrellas de oro	42%	42%	44%	44%	45%	47%	47%	48%	48%	47%	46%
Tres estrellas de oro	20%	21%	21%	22%	20%	19%	19%	20%	20%	20%	20%
Dos estrellas de oro	8%	7%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	7%	7%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	7%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	11%	10%	9%	9%	9%	8%	9%	8%	8%	8%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Las provincias con mayor crecimiento absoluto en plazas hoteleras durante el periodo 2000-2010, son las que presentan mayor concentración de plazas de 4 y 5 estrellas en sus mercados (en 2010). Así destaca Huelva con un 69% de las plazas, seguido de Almería (66%), Málaga (60%) y Cádiz (57%).

⁷⁷ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la ocupación.

El importante crecimiento de la oferta de plazas hoteleras en la costa andaluza, ha tenido un impacto directo en los niveles de ocupación. A diferencia de lo ocurrido en el mercado hotelero balear, en el que se han conseguido aplicar políticas activas para contener el crecimiento la oferta hotelera, en las costas de Andalucía esto no ha tenido lugar pese haber sido solicitado y comentado en numerosas ocasiones (*Hosteltur, 2003*). Hasta el año 2007, el boom del mercado inmobiliario y la abundante liquidez existente en los mercados financieros, supusieron un claro obstáculo al control del crecimiento de la oferta hotelera impulsada por empresarios noveles en el sector que a menudo tenían su origen en el mundo inmobiliario.

Fruto de esta situación hemos visto como Costa de Almería, Costa del Sol, Costa Tropical y Costa de la Luz - Cádiz y han bajado sus niveles de ocupación en el periodo 2000-2010 un 34%, 26%, 17% y 8 respectivamente. Mientras que el único destino capaz de mejorar sus niveles de ocupación en el citado periodo ha sido costa de la Luz – Huelva, con un crecimiento del 7%.

En el contexto de la crisis actual, la Costa de la Luz ha sido uno de los destinos más beneficiados por la decisión, adoptada por parte de un mayor número de residentes en España, de pasar sus vacaciones cerca de casa. Cádiz se ha posicionado como uno de los destinos más lujosos de península tanto para el cliente nacional como el cliente británico. Por su parte Huelva se ha posicionado en el segmento alto de hoteles de 4 estrellas compitiendo con destinos peninsulares de turismo de masas como Torremolinos, Benidorm, etc.

La calidad de la oferta de productos y servicios desarrollados por las grandes cadenas hoteleras unido a una atractiva oferta de ocio (golf, grandes playas, gastronomía, etc.) han sido clave para el éxito en Costa de la Luz (*Arthur D Little, 2010*).

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁷⁸ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE ANDALUCÍA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Andalucía	64	63	56	59	54	52	50	48	47	42	42	52	64	42
Costa de Almería	64	63	56	59	54	52	50	48	47	42	42	52	64	42
Costa de la Luz de Cádiz	50	49	49	49	50	50	52	52	49	48	46	49	52	46
Costa Tropical (Granada)	51	51	51	47	46	47	58	59	52	41	42	49	59	41
Costa de la Luz de Huelva	50	49	50	52	54	54	57	56	53	52	53	53	57	49
Costa del Sol (Málaga)	72	67	65	64	59	59	60	60	58	52	53	61	72	52

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Además, del exceso de capacidad introducido en el mercado hotelero, tenemos que destacar que desde el año 2008 el mercado vacacional andaluz y especialmente su principal destino, la Costa del Sol, se ha visto castigado por la crisis financiera global y de la crisis inmobiliaria local.

La dependencia del mercado hotelero de la economía de los países de la Unión Europea (ex España), 39% de las pernoctaciones anuales en Andalucía en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010), tuvo un impacto muy negativo en los niveles ocupación. En el año 2009, el epicentro de la actual crisis, se alcanzaron los niveles de ocupación más bajos de la década.

A diferencia del resto de provincias andaluzas, Málaga cuenta con mayor número de pernoctaciones de turismo de no residentes en España, 58% en el año 2010 (71% en el año 2000), si bien es cierto que la tendencia es de caída, en beneficio del turismo de residentes en España.

⁷⁸. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Total España	227.143.571	245.637.159	271.689.481	267.163.480	2%	2%	(1%)
Andalucía	34.529.954	41.332.276	44.677.644	40.956.970	2%	(0%)	(3%)
Residentes en España	15.125.964	22.465.235	24.523.872	23.756.036	5%	1%	(1%)
Almería	1.869.228	3.399.675	3.590.440	3.859.289	8%	3%	2%
Cádiz	2.357.273	3.626.417	4.473.348	3.837.548	5%	1%	(5%)
Córdoba	687.829	1.032.265	1.098.769	951.288	3%	(2%)	(5%)
Granada	1.925.572	2.904.766	3.089.499	2.961.746	4%	0%	(1%)
Huelva	1.245.263	2.360.172	2.591.516	2.789.688	8%	3%	2%
Jaén	620.317	725.961	945.604	741.262	2%	0%	(8%)
Málaga	4.501.805	6.117.035	6.335.808	6.423.375	4%	1%	0%
Sevilla	1.918.673	2.298.947	2.398.883	2.191.836	1%	(1%)	(3%)
Residentes en el Extranjero	3.208.450	3.563.880	4.024.512	3.739.692	2%	1%	(2%)
Almería	1.181.934	1.473.008	1.586.636	1.539.170	3%	1%	(1%)
Cádiz	482.967	501.675	646.239	563.984	2%	2%	(4%)
Córdoba	1.543.547	1.589.201	1.791.636	1.636.539	1%	1%	(3%)
Granada	2.120.916	2.740.660	3.053.311	2.655.232	2%	(1%)	(5%)
Huelva	5.799.724	6.645.371	6.480.094	5.919.673	0%	(2%)	(3%)
Jaén	6.039.454	8.603.168	10.367.785	10.336.306	6%	4%	(0%)
Málaga	2.524.057	3.200.269	4.667.941	5.251.364	8%	10%	4%
Sevilla	3.515.397	5.402.896	5.699.841	5.084.942	4%	(1%)	(4%)

Total Pernoctaciones	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	44%	46%	47%	49%	53%	54%	55%	55%	54%	57%	58%
Almería	45%	51%	57%	65%	68%	69%	73%	74%	76%	79%	84%
Cádiz	54%	55%	56%	55%	56%	58%	61%	63%	62%	63%	61%
Córdoba	59%	62%	64%	68%	72%	72%	72%	69%	68%	70%	68%
Granada	55%	58%	57%	59%	62%	63%	63%	62%	62%	66%	65%
Huelva	72%	72%	67%	69%	72%	73%	72%	73%	70%	74%	73%
Jaén	84%	84%	85%	85%	87%	88%	88%	89%	90%	89%	89%
Málaga	30%	32%	31%	33%	37%	38%	39%	37%	37%	39%	42%
Sevilla	49%	51%	51%	52%	56%	56%	54%	53%	53%	55%	51%
Residentes en el Extranjero	56%	54%	53%	51%	47%	46%	45%	45%	46%	43%	42%
Almería	55%	49%	43%	35%	32%	31%	27%	26%	24%	21%	16%
Cádiz	46%	45%	44%	45%	44%	42%	39%	37%	38%	37%	39%
Córdoba	41%	38%	36%	32%	28%	28%	28%	31%	32%	30%	32%
Granada	45%	42%	43%	41%	38%	37%	37%	38%	38%	34%	35%
Huelva	28%	28%	33%	31%	28%	27%	28%	27%	30%	26%	27%
Jaén	16%	16%	15%	15%	13%	12%	12%	11%	10%	11%	11%
Málaga	70%	68%	69%	67%	63%	62%	61%	63%	63%	61%	58%
Sevilla	51%	49%	49%	48%	44%	44%	46%	47%	47%	45%	49%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

No obstante, durante el año 2010, los niveles de ocupación han recuperado la senda alcista gracias a una combinación de factores:

- (i) El progresivo aumento de clientela procedente del mercado doméstico, que ante un escenario de crisis decide pasar sus vacaciones en la península en lugar de viajar al extranjero.
- (ii) La recuperación más acelerada de las economías internacionales, que representan el 48% de las pernoctaciones en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010); y
- (iii) Las tensiones políticas ocurridas en los países del Norte de África, a finales de 2010 y durante 2011, que también han contribuido a que los tour operadores re-direccionen a su clientela hacia nuestro mercado de península.

Por último, los datos que conocemos de 2011 confirman que este cambio de tendencia en la ocupación hotelero - vacacional andaluz.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Andalucía	34.529.952	41.332.274	44.677.643	40.956.969	2%	(0%)	(3%)
Residentes en España	15.125.962	22.465.234	24.523.872	23.756.035	5%	1%	(1%)
No residentes en España	19.403.990	18.867.040	20.153.771	17.200.934	(1%)	(2%)	(5%)
Unión Europea (sin España)	15.633.178	15.856.760	16.661.914	13.898.308	(1%)	(3%)	(6%)
Alemania	4.792.601	3.938.908	4.041.190	3.638.916	(3%)	(2%)	(3%)
Austria	120.282	103.032	200.265	178.219	4%	12%	(4%)
Bélgica	1.204.871	844.126	839.303	685.785	(5%)	(4%)	(7%)
Dinamarca	159.219	113.803	156.230	258.395	5%	18%	18%
Finlandia	156.463	109.067	131.635	137.853	(1%)	5%	2%
Francia	1.459.747	1.517.663	1.390.711	1.344.866	(1%)	(2%)	(1%)
Grecia	47.844	31.472	42.533	104.644	8%	27%	35%
Irlanda	290.016	531.453	598.052	475.405	5%	(2%)	(7%)
Italia	904.656	804.610	939.707	930.476	0%	3%	(0%)
Luxemburgo	84.038	47.409	45.129	41.492	(7%)	(3%)	(3%)
Países Bajos	742.716	647.130	789.394	871.764	2%	6%	3%
Portugal	412.917	562.560	538.612	594.619	4%	1%	3%
Reino Unido	4.987.219	6.243.353	6.318.795	3.921.600	(2%)	(9%)	(15%)
Suecia	270.590	154.528	201.361	188.111	(4%)	4%	(2%)
Noruega	94.214	122.460	125.289	190.284	7%	9%	15%
Rusia	121.336	123.804	168.496	205.289	5%	11%	7%
Suiza	215.712	169.854	203.587	229.561	1%	6%	4%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	323.054	1.619.559	800.847	787.642	9%	(13%)	(1%)
Estados Unidos	1.103.231	780.011	780.934	745.626	(4%)	(1%)	(2%)
Resto de América	633.509	464.256	537.819	565.198	(1%)	4%	2%
Países africanos	139.911	168.061	199.720	229.238	5%	6%	5%
Resto del mundo	1.139.846	863.450	1.104.163	875.953	(3%)	0%	(7%)

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

La evolución de los datos de pernoctaciones 2000-2010 en la Comunidad Autónoma de Andalucía, muestra un ritmo de crecimiento de pernoctaciones inferior al crecimiento de plazas hoteleras en las principales zonas vacacionales de Andalucía (2% TACC 2000-2010 en pernoctaciones frente a 4% TACC 2000-2010 en plazas hoteleras). No obstante, la distribución del crecimiento de las pernoctaciones destaca por: (i) el aumento en el peso relativo del mercado doméstico 58% en 2010 (vs 44 en 2000); (ii) el notable crecimiento en las pernoctaciones procedentes del mercado de Rusia (crecimiento anual compuesto del 5% en 2000-2010), una economía emergente con una clase media-alta en expansión, y también de economías con una clase media más consolidada como Noruega, Dinamarca o Irlanda (crecimiento anual compuesto del 7%, 5% y 5% respectivamente en 2000-2010), (iii) caída en la contribución del mercado emisor alemán 9% en 2010 (vs 14% en 2000), que ha optado por destinos alternativos en el Norte de África y Mediterráneo Oriental; y (iv) caída en la contribución del mercado emisor británico, 14-17% entre 2000-2003 (10% en 2010), que se ha visto afectado por la negativa evolución de la libra esterlina en relación al euro además de por la aparición de destinos alternativos.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Andalucía	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	44%	46%	47%	49%	53%	54%	55%	55%	54%	57%	58%
No residentes en España	56%	54%	53%	51%	47%	46%	45%	45%	46%	43%	42%
Unión Europea (sin España)	45%	43%	44%	43%	39%	38%	37%	37%	39%	36%	34%
Alemania	14%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	9%	10%	9%	9%
Austria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bélgica	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Dinamarca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Finlandia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Francia	4%	4%	5%	4%	3%	4%	3%	3%	3%	3%	3%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Irlanda	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
Italia	3%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países Bajos	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Portugal	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Reino Unido	14%	15%	16%	17%	15%	15%	14%	14%	14%	12%	10%
Suecia	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Noruega	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rusia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Suiza	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	1%	1%	1%	1%	1%	4%	4%	2%	2%	2%	2%
Estados Unidos	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Resto de América	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Países africanos	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Resto del mundo	3%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Entorno competitivo.

Desde el punto de vista empresarial, el exceso de oferta hotelera unido a la crisis financiera global y principalmente al pinchazo sector inmobiliario, han castigado desde el año 2008 al mercado vacacional del litoral andaluz. Esta situación, ha propiciado y seguirá propiciando mucho movimiento en el sector; desde cierres de empresas y activos, cambios y rotaciones en la titularidad de empresas y activos hasta la creación de nuevas empresas y el desarrollo de nuevos y ambiciosos proyectos de gran lujo. Algunos de los casos recientes más señalados son: (i) cierres temporales de activos (ej. Los Moteros en Marbella (5 estrellas), Gran Hotel Gvadalpín Byblos & Spa de Mijas (5 estrellas gran lujo), etc.); (ii) concursos de acreedores (ej. inmobiliaria Aifos (antigua propietaria de hoteles Gvadalpín), sociedades del empresario libanés Reda Alaywan (antigua propietaria del complejo Las Dunas); (iii) intercambios de activos (ej. Best deja el aparta-hotel Reina en Almería); (iv) creación de nuevos grupos hoteleros (ej. Asur Hoteles, que empezó a operar tras la salida de dos establecimientos del catálogo de Iberostar Hotels & Resorts, el ‘Campo de Gibraltar’, de La Línea de la Concepción (Cádiz), y el ‘Islantilla Suites & Spa’, de Islantilla (Huelva)); e incluso (vii) apuestas por el gran lujo (Hotel de siete estrellas en Almuñecar (Granada) que gestionará por la cadena tailandesa Banyan a finales de 2013, (*Hostelmarket*, 2011)). Además y según los datos INE, esta situación ha provocado cierres de numerosos hoteles, lo que ha limitado la oferta a los 924 establecimientos con una capacidad de 155.452 plazas hoteleras en las principales zonas vacacionales de Andalucía

En este contexto, la estrategia seguida por los principales operadores de la costa andaluza se ha centrado en optimizar sus carteras de activos, deshaciéndose de aquellos activos menos atractivos y adquiriendo u operando activos de mejor calidad que pertenecían o eran operados por otros grupos que han tenido que dejar de operarlos, cerrarlos o venderlos. Algunos ejemplos son: (i) el aparta-hotel “RIU Ferrara” de Málaga (4 estrellas de 319 habitaciones y 94 apartamentos) que ha pasado a ser operado en 2011 por la cadena Iberostar; (ii) el hotel Arcosur Príncipe Spa de Benalmádena (230 habitaciones) que ha pasado ser operado por Pierre & Vancances, que está siguiendo una apuesta clara por reactivar destinos maduros; (iii) los hoteles de Torremolinos y Lepe de Hotasa que han pasado a manos de Blue Sea; y (iv) la vuelta de los hoteles Oasis tras la ruptura con su antiguo socio en “Be Live”.

Así, con la excepción de la Costa de la Luz, en la que los principales operadores han optado por aumentar su presencia y cuota de mercado, en el resto del litoral andaluz los principales operadores han optado durante este periodo por diversificar la exposición geográfica de su cartera de hoteles lo que les ha llevado a desinvertir y destinar recursos económicos a otros destinos exteriores menos estacionales. A modo de ejemplo, los cinco primeros operadores en la Costa del Sol en el año 2003 tenían una cuota de mercado de 23,7% mientras que en el 2010 su cuota era del 20,7% (Sol Meliá, Riu, Best Hoteles, Playa Senator y Summa Hoteles). Esta situación confirma que la estrategia reciente de los empresarios de sector, que buscan diversificar su riesgo en otros destinos a la vez que apuestan por la calidad de sus activos en el mercado local en detrimento de una mayor cuota de mercado. (*Hostelmarket, 2011*).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA VACACIONAL HOTELERA EN ANDALUCÍA (HABITACIONES)⁷⁹ – (2003-2011)

Grupos Hoteleros - Costa del Sol	2003		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit. Mercado	Mercado	Mercado
1 Sol Meliá Hotels & Resorts	11	3.807	10,1%	10,1%
2 RIU	6	1.886	5,0%	15,2%
3 Summa Hoteles	9	1.092	2,9%	18,1%
4 Playa Senator	4	1.074	2,9%	20,9%
5 Best Hoteles	3	1.043	2,8%	23,7%
6 Selected Hotels	2	1.003	2,7%	26,4%
7 Royal Premier H.	4	951	2,5%	28,9%
8 Monarque Hot.	6	934	2,5%	31,4%
9 Med Playa	3	829	2,2%	33,6%
10 Group H10	3	820	2,2%	35,8%
11 Hotetur	3	752	2,0%	37,8%
12 Mar confort	2	748	2,0%	39,8%
13 Marbella Club Hot.	3	745	2,0%	41,8%
14 Grupo MS	4	609	1,6%	43,4%
15 Princess Hotels	2	525	1,4%	44,8%
Top 15	65	16.818	45%	
Otras cadenas	40	5.461	15%	59%
Independientes	120	15.282	41%	100%
Total	225	37.561	100%	

Grupos Hoteleros - Costa de la Luz	2004		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit. Mercado	Mercado	Mercado
1 RIU Hotels	3	1.537	8,1%	8,1%
2 Hipotels	5	1.288	6,8%	14,9%
3 Iberostar Hotels & Resorts	4	1.104	5,8%	20,8%
4 Playa Senator	3	909	4,8%	25,6%
5 Sol Meliá Hotels & Resorts	3	810	4,3%	29,8%
6 Barceló Hotels & Resorts	2	646	3,4%	33,2%
7 Club Aldiana	2	614	3,2%	36,5%
8 Leo Management	15	523	2,8%	39,3%
9 Fuerte Hoteles	2	469	2,5%	41,7%
10 HACE	3	443	2,3%	44,1%
Top 10	42	8.343	44%	
Otras cadenas	27	4.276	23%	67%
Independientes	50	6.311	33%	100%
Total	119	18.930	100%	

Grupos Hoteleros - Costa de Almería	2003		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit. Mercado	Mercado	Mercado
1 iHot Hotels-HLG Hot.	8	2.432	18,7%	18,7%
2 Playa Senator	10	2.277	17,5%	36,2%
3 Best	4	1.617	12,4%	48,6%
4 Cotursa	2	848	6,5%	55,2%
5 Servi Group	2	724	5,6%	60,7%
Top 5	26	7.898	61%	
Otras cadenas	17	2.398	18%	79%
Independientes	22	2.711	21%	100%
Total	65	13.007	100%	

Grupos Hoteleros - Costa Tropical	2007		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit. Mercado	Mercado	Mercado
1 Playa Senator	2	552	18,9%	18,9%
2 Best Hotels	1	401	13,7%	32,6%
3 Hoteles Bahía Tropical	2	359	12,3%	44,8%
4 Robinson Club	1	299	10,2%	55,1%
5 Helios	1	232	7,9%	63,0%
Top 5	7	1.843	63%	
Otras cadenas	3	192	7%	70%
Independientes	11	891	30%	100%
Total	21	2.926	100%	

Grupos Hoteleros - Costa del Sol	2011		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit. Mercado	Mercado	Mercado
1 Meliá Hotels International	10	3.592	9,1%	9,1%
2 Pierre & Vacances	6	1.598	4,0%	13,1%
3 RIU	5	1.326	3,3%	16,4%
4 Playa Senator	5	1.260	3,2%	19,6%
5 Best Hoteles	3	1.055	2,7%	22,3%
6 Summa Hoteles	8	1033	2,6%	24,9%
7 Med Playa	4	950	2,4%	27,3%
8 Holiday World	4	864	2,2%	29,5%
9 Monarque Hoteles	5	828	2,1%	31,6%
10 Roc Hotels	3	808	2,0%	33,6%
11 Fuerte Hoteles	4	731	1,8%	35,4%
12 ML Hoteles	3	687	1,7%	37,2%
13 Marconfort	2	674	1,7%	38,9%
14 H10	2	637	1,6%	40,5%
15 Grupo MS	4	589	1,5%	42,0%
Top 15	68	16.632	42%	
Otras cadenas	47	8.744	22%	64%
Independientes	104	14.246	36%	100%
Total	219	39.622	100%	

Grupos Hoteleros - Costa de la Luz	2011		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit. Mercado	Mercado	Mercado
1 Barceló Hotels & Resorts	7	2.625	11,1%	11,1%
2 Hipotels	6	1.616	6,8%	18,0%
3 Playa Senator	4	1.301	5,5%	23,5%
4 RIU Hotels	2	1.191	5,0%	28,5%
5 Iberostar Hotels & Resorts	4	1.104	4,7%	33,2%
6 Leo Management	15	1.051	4,5%	37,6%
7 Meliá Hotels International	3	806	3,4%	41,1%
8 Fuerte Hoteles	3	769	3,3%	44,3%
9 Confortel	2	639	2,7%	47,0%
10 Oasis Hotels & Resorts	2	626	2,7%	49,7%
Top 10	48	11.728	50%	
Otras cadenas	41	6.702	28%	78%
Independientes	45	5.177	22%	100%
Total	134	23.607	100%	

Grupos Hoteleros - Costa de Almería	2011		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit. Mercado	Mercado	Mercado
1 Playa Senator	9	2.473	16,7%	16,7%
2 Best Hotels	4	1.654	11,2%	27,9%
3 HLG Hoteles	4	1.219	8,2%	36,1%
4 Evenia Hoteles	2	853	5,8%	41,8%
5 Servi Group	2	723	4,9%	46,7%
Top 5	21	6.922	47%	
Otras cadenas	19	3.637	25%	71%
Independientes	32	4.259	29%	100%
Total	72	14.818	100%	

Grupos Hoteleros - Costa Tropical	2011		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit. Mercado	Mercado	Mercado
1 Playa Senator	2	625	20,6%	20,6%
2 Best Hotels	1	396	13,0%	33,6%
3 Robinson Club	1	299	9,8%	43,4%
4 Helios	1	232	7,6%	51,1%
5 Hoteles Elba	1	92	3,0%	54,1%
Top 5	6	1.644	54%	
Otras cadenas	2	99	3%	57%
Independientes	13	1.297	43%	100%
Total	21	3.040	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

⁷⁹ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

1.4. Península – Cataluña

Evolución de la oferta.

La oferta hotelera del litoral catalán, se ha caracterizado por ser un producto dirigido en su mayoría a cliente europeo de clase media que suele alojarse en establecimientos de 3 y 4 estrellas. Este producto es en general antiguo (ej. muchas edificaciones de la Costa Brava son hoteles de 3 estrellas que se construyeron en los años sesenta y setenta) a la par que estacional, muy similar en estos aspectos al producto del mercado hotelero balear.

En el periodo 2000-2010, el mercado vacacional catalán ha modificado su oferta de plazas hoteleras en los últimos años. En términos absolutos, la oferta de plazas hoteleras en la Costa Daurada (Tarragona) han crecido de forma significativa, +14.610 plazas (+5% TACC 2000-2010). Los factores que explican esta situación han sido fundamentalmente dos: (i) el desarrollo del parque temático de ‘Port Aventura’ que abrió sus puertas en el año 1995; y (ii) el crecimiento experimentado por el Aeropuerto Reus (Tarragona). Según datos de AENA, en el periodo 2000-2010 el citado aeropuerto ha doblado el número total de pasajeros (de 725.006 a 1.415.570 pasajeros, mayoritariamente procedentes de aerolíneas de bajo coste).

OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁸⁰ ESTIMADAS E IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE CATALUÑA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Cataluña	134.743	138.663	144.023	151.368	157.001	161.194	163.197	164.480	170.634	173.445	191.899	4%	4%	5%
Costa de Barcelona (Barcelona)	35.829	35.966	37.655	40.167	42.898	46.651	48.850	49.181	51.533	56.712	68.643	7%	8%	12%
Costa del Garraf (Barcelona)	7.966	7.897	7.700	8.787	9.060	9.255	9.248	9.190	10.776	12.563	13.844	6%	8%	15%
Costa del Maresme (Barcelona)	18.602	17.929	17.221	19.041	18.233	18.480	17.669	18.139	18.339	17.920	18.451	(0%)	(0%)	1%
Costa Brava (Gerona)	46.067	47.411	49.627	47.049	48.039	48.193	49.533	49.375	50.842	47.341	50.074	1%	1%	0%
Costa Daurada (Tarragona)	26.278	29.460	31.820	36.323	38.772	38.615	37.896	38.595	39.143	38.910	40.888	5%	1%	2%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Cataluña	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costa de Barcelona (Barcelona)	27%	26%	26%	27%	27%	29%	30%	30%	30%	33%	36%
Costa del Garraf (Barcelona)	6%	6%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	7%	7%
Costa del Maresme (Barcelona)	14%	13%	12%	13%	12%	11%	11%	11%	11%	10%	10%
Costa Brava (Gerona)	34%	34%	34%	31%	31%	30%	30%	30%	30%	27%	26%
Costa Daurada (Tarragona)	20%	21%	22%	24%	25%	24%	23%	23%	23%	22%	21%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁸⁰ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Así, en la última década la capacidad alojativa de la Costa Daurada (Tarragona) se ha aproximado a la de la Costa Brava (Gerona), tradicional núcleo vacacional del litoral catalán. Según los datos de la revista *Hostelmarket*, a finales de 2010 en la provincia de Tarragona había de 162 hoteles con 28.135 habitaciones, mientras que en la Costa de Gerona se alcanzaban las 30.594 habitaciones. (*Hostelmarket*, 2011).

Por su parte la oferta en las otras dos costas del litoral catalán pertenecientes a la provincia de Barcelona, Maresme y Garraf, alcanzaron a finales de 2010 un total de 18.700 habitaciones repartidas en 119 establecimientos (*Hostelmarket*, 2011). Destaca que si bien la oferta en Garraf ha casi doblado el número de plazas hoteleras en la última década, la situación en la costa de Maresme ha sufrido ligeros recortes de capacidad en el mismo periodo.

Analizando los datos facilitado por el INE, en el periodo 2000-2010, se observa que el comportamiento de la oferta de plazas hoteleras estimadas en el litoral catalán ha tenido dos velocidades.

En el lado positivo, destaca el desarrollo de la oferta de plazas hoteleras en parte meridional de la costa catalana, Costa Daurada y Costa del Garraf, consecuencia de los motivos anteriormente citados: ej. desarrollo del parque temático de 'Port Aventura y el crecimiento experimentado en el Aeropuerto Reus. Del lado negativo, destacan los efectos de la saturación de la oferta hotelera en parte septentrional de la costa catalana, la Costa Brava y Costa del Maresme. El problema que padecen estos destinos es el inherente a los profundos cambios en el comportamiento del consumidor a raíz del establecimiento de la base de Ryanair en el aeropuerto de Gerona-Costa Brava, que ha provocado que los principales tour operadores británicos desistan a la hora de programar vuelos chárter a dicho aeropuerto, al no poder competir en precios con los vuelos de Ryanair que en los últimos años ha disfrutado de importantes ayudas públicas por parte de las autoridades locales. Más concretamente, las ayudas locales otorgadas a Ryanair, alcanzaron €13,9 millones en el aeropuerto de Gerona (periodo 2009-2011), mientras que las ayudas recibidas en el aeropuerto de Tarragona alcanzaron los €14 millones (periodo 2010-2013) (*Marimón, A., 2010*). Esta situación ha provocado, desde hace unos años, que la tendencia del mercado emisor británico sea la reducción la operativa combinada con la Costa Brava y que apenas se comercialicen paquetes. La consecuencia de esta situación ha sido que en la oferta hotelera se hayan producido numerosos cierres y reconversiones de establecimientos hoteleros de uso residencial en apartamentos (*www.preferente.com, 2008*).

Según se publica en el editorial de la revista *Hosteltur* de abril de 2011, la llegada de Ryanair a un aeropuerto regional origina dos grandes efectos: (i) la salida de las aerolíneas tradicionales, y (ii) la salida de los turoperadores chárter. Ambos grupos de

operadores abandonan los destinos al no poder competir con los precios de la compañía de bajo coste, generando lo que se conoce como el “efecto Ryanair” (*Molina García-Muñoz, J., 2011*).

Aunque parece lógico pensar que la llegada de una aerolínea de bajo coste puede suponer un aporte de nuevos viajeros, debemos señalar que también se producen otros efectos adversos como: (i) importantes trasvases de pasajeros entre aerolíneas; (ii) pérdida de los turistas procedentes de la tour operación (de paquete); y (iii) pérdida de vuelos de conexión a los grandes “hubs internacionales”, que son fundamentales para el desarrollo del turismo de congresos y convenciones (MICE). Además, como todo negocio subvencionado, cuando dichas ayudas públicas se recortan o cancelan por parte de las administraciones locales, especialmente en época de crisis y recortes presupuestarios, la aerolínea de bajo coste suele reducir vuelos o incluso suprimir todas las rutas, sin contemplaciones. Si esto ocurre, el destino puede quedar desierto y sin otras aerolíneas en las que apoyarse, ya que las aerolíneas tradicionales y aerolíneas chárter se marcharon con la llegada de las aerolíneas de bajo coste (*Molina García-Muñoz, J., 2011*).

Por lo tanto, lo que en un principio parecía una gran fuente de nuevos pasajeros, se acaba convirtiendo en un desierto, fruto de la sobre-explotación. Así los destinos y las empresas turísticas deberían preguntarse qué opción eligen para alcanzar un modelo de crecimiento sostenible (i) vía subvenciones; o (ii) vía calidad del producto y puesta en valor del mismo. (*Molina García-Muñoz, J., 2011*).

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁸¹ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA (2000-2010)

Cataluña	2000 100%	2001 100%	2002 100%	2003 100%	2004 100%	2005 100%	2006 100%	2007 100%	2008 100%	2009 100%	2010 100%
Cinco estrellas de oro	2%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	6%
Cuatro estrellas de oro	18%	19%	20%	23%	26%	28%	29%	30%	31%	33%	36%
Tres estrellas de oro	38%	39%	40%	40%	39%	39%	40%	39%	38%	37%	36%
Dos estrellas de oro	13%	12%	12%	11%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	9%	7%	7%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	4%
Dos y tres estrellas de plata	10%	10%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	8%	7%	7%
Una estrella de plata	10%	10%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	5%	4%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁸¹ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Al igual que en otros destinos vacacionales del litoral español, el crecimiento de las plazas hoteleras se ha canalizado fundamentalmente hacia hoteles de 4 y 5 estrellas, lo que ha provocado que su importancia relativa haya crecido hasta alcanzar el 42% de las plazas en el año 2010 (20% en el año 2000). Esta situación, es similar a la que vive la Comunidad Autónoma de Baleares donde los hoteles de hoteles de 4 y 5 estrellas representaban en 2010 el 33% de las plazas, pero dista mucho de la situación de las Comunidad Autónoma de Andalucía y sobretodo de la Comunidad Autónoma de Canarias donde las plazas de hoteles de 4 y 5 estrellas representan el 55% y 70% respectivamente.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁸² ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LAS PROVINCIAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Barcelona											
Cinco estrellas de oro	4%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	9%	9%
Cuatro estrellas de oro	28%	29%	28%	30%	34%	35%	37%	36%	37%	38%	42%
Tres estrellas de oro	27%	30%	31%	33%	31%	32%	33%	34%	33%	32%	30%
Dos estrellas de oro	12%	10%	10%	9%	9%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Una estrella de oro	7%	6%	5%	4%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	3%
Dos y tres estrellas de plata	10%	10%	10%	8%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	5%
Una estrella de plata	12%	11%	11%	9%	8%	7%	7%	6%	6%	6%	4%
Gerona	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	2%
Cuatro estrellas de oro	7%	7%	7%	9%	11%	13%	15%	19%	20%	23%	23%
Tres estrellas de oro	51%	50%	51%	52%	53%	54%	53%	51%	50%	45%	48%
Dos estrellas de oro	13%	12%	13%	12%	10%	9%	8%	8%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	11%	9%	9%	9%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	6%
Dos y tres estrellas de plata	8%	10%	10%	10%	10%	10%	8%	8%	8%	8%	7%
Una estrella de plata	10%	12%	10%	9%	8%	6%	7%	7%	7%	7%	5%
Lérida	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Cuatro estrellas de oro	9%	9%	9%	9%	11%	12%	12%	13%	14%	15%	16%
Tres estrellas de oro	19%	20%	20%	20%	21%	22%	22%	22%	22%	24%	25%
Dos estrellas de oro	22%	23%	24%	24%	23%	23%	23%	23%	23%	22%	22%
Una estrella de oro	15%	15%	15%	15%	14%	13%	14%	13%	13%	14%	13%
Dos y tres estrellas de plata	22%	21%	21%	22%	20%	21%	21%	20%	20%	19%	19%
Una estrella de plata	14%	12%	11%	10%	10%	10%	9%	8%	8%	6%	6%
Tarragona	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
Cuatro estrellas de oro	18%	23%	26%	35%	37%	38%	39%	40%	42%	42%	45%
Tres estrellas de oro	54%	51%	50%	46%	43%	43%	44%	44%	43%	43%	40%
Dos estrellas de oro	13%	12%	10%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%	6%
Una estrella de oro	5%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	2%	2%	2%
Dos y tres estrellas de plata	7%	7%	6%	5%	6%	7%	6%	5%	5%	5%	5%
Una estrella de plata	4%	4%	4%	3%	4%	3%	2%	2%	2%	1%	1%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

La categoría media de los hoteles de la provincia que más se ha desarrollado su oferta en la última década, Tarragona - Costa Daurada (46% de las plazas hoteleras son de 4 y 5 estrellas), es superior a la categoría de media de los hoteles que tuvieron un desarrollo

⁸² El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

temporal anterior, como es el caso de la provincia de Gerona - Costa Brava (25% de las plazas hoteleras son de 4 y 5 estrellas).

No obstante, tanto Tarragona como Gerona muestran un peso muy reducido de plazas en el segmento 5 estrellas, que apenas representa el 1% y 2%. Sin embargo, el peso de las plazas hoteleras de establecimientos de tres o menos estrellas es muy elevado en la provincia de Gerona (75%) y elevado en Tarragona (54%).

Al objeto de tratar de desarrollar un sector turístico – hotelero sostenible en el litoral catalán, debemos plantearnos al igual que se ha realizado en Baleares y Canarias la necesidad de aplicar la moratoria hotelera al objeto de ser capaz de (i) mejorar la calidad de nuestros activos hoteleros; y (ii) conseguir una base de clientes con mayor capacidad de gasto en destino.

Además, para apoyar estas líneas de actuación, entendemos que una acción muy importante que debe promoverse desde las administraciones públicas, es la reducción de la exposición a aerolíneas de bajo coste, como ha ocurrido en 2011 con Ryanair en los aeropuertos de Reus y Gerona (*Ryannair* *op*, 2011), y la búsqueda de un equilibrio con aerolíneas comerciales tradicionales (operadores de red) y aerolíneas de vuelos chárter, que contribuyan a mejorar las sostenibilidad del sector turístico – hotelero de la zona.

Evolución de la ocupación.

Los niveles de ocupación en el periodo 2000-2010 se han visto negativamente afectados por los siguientes aspectos: (i) exceso de capacidad introducido en el mercado hotelero de la Costa Daurada y Costa del Garraf; (ii) la saturación y obsolescencia de la oferta en la zona septentrional del litoral catalán, Costa Brava y Costa del Maresme; (iii) la irrupción, desde el año 2008, de la crisis financiera global y de la crisis inmobiliaria local; (iv) la elevada dependencia del mercado hotelero catalán de la economía de los países de la Unión Europea, 50% de las pernoctaciones anuales en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010); (v) la depreciación de la libra esterlina frente al euro; y (vi) la aparición de destinos alternativos en el Mediterráneo Oriente y Norte de África, que tiene una base de hoteles menos antiguos y precios muy competitivos.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁸³ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE CATALUÑA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Cataluña	64					61					62			
Costa de Barcelona (Barcelona)	64	63	63	61	61	61	63	65	62	60	62	62	65	60
Costa del Garraf (Barcelona)	53	49	47	44	47	49	51	52	45	41	41	47	53	41
Costa del Maresme (Barcelona)	71	72	69	64	64	68	73	74	72	67	69	69	74	64
Costa Brava (Gerona)	62	58	57	57	55	55	57	57	56	54	53	57	62	53
Costa Daurada (Tarragona)	65	63	60	59	57	59	62	58	58	55	56	59	65	55

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Con la excepción de la Costa Brava, el peor año en términos de niveles ocupación se alcanzó en el año 2009, epicentro de la actual crisis. No obstante, durante el año 2010, los niveles de ocupación han recuperado la senda alcista gracias fundamentalmente:

- (i) La recuperación más acelerada de las economías internacionales, que representan el 65% de las pernoctaciones en el periodo 2000-2010 (INE, 2000-2010); y
- (ii) Las tensiones políticas ocurridas en los países del Norte de África, a finales de 2010 y durante 2011, que han contribuido a que los tour operadores re-direccionen a parte de su clientela hacia nuestro mercado de península.

Además, en el año 2010, podemos destacar, que el municipio tarraconense de Salou fue el punto turístico con la ocupación más alta de todo el país (74,87%). Por su parte,

⁸³. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Lloret de Mar, de Girona, alcanzó un significativo 68,05% y fue el quinto punto turístico con mejor ocupación durante 2010. (*Hostelmarket, 2011*).

Por último, los datos que conocemos de 2011 confirman que este cambio de tendencia en la ocupación hotelero - vacacional de Cataluña.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Total España	227.143.571	245.637.159	271.689.481	267.163.480	2%	2%	(1%)
Total Cataluña	36.802.671	40.124.911	42.283.702	45.336.081	2%	2%	2%
Residentes en España	12.505.142	14.984.570	14.670.830	15.607.238	2%	1%	2%
Barcelona	5.174.785	5.671.080	5.702.842	6.368.147	2%	2%	4%
Gerona	3.205.722	3.556.989	3.573.345	3.669.809	1%	1%	1%
Lérida	1.561.505	1.732.273	1.625.755	1.481.346	(1%)	(3%)	(3%)
Tarragona	2.563.128	4.024.229	3.768.888	4.087.935	5%	0%	3%
Residentes en el Extranjero	24.297.529	25.140.341	27.612.872	29.728.843	2%	3%	2%
Barcelona	11.757.828	12.931.690	14.601.595	17.648.806	4%	6%	7%
Gerona	8.283.081	7.097.994	7.770.548	7.005.207	(2%)	(0%)	(3%)
Lérida	191.595	253.293	276.949	223.919	2%	(2%)	(7%)
Tarragona	4.065.025	4.857.366	4.963.779	4.850.914	2%	(0%)	(1%)

Total Pernoctaciones	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Cataluña	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	34%	34%	34%	35%	36%	37%	36%	35%	34%	36%	34%
Barcelona	31%	29%	29%	29%	30%	30%	28%	28%	28%	29%	27%
Gerona	28%	30%	29%	29%	30%	33%	34%	32%	30%	30%	34%
Lérida	89%	88%	87%	88%	88%	87%	87%	85%	87%	87%	87%
Tarragona	39%	40%	39%	43%	47%	45%	44%	43%	40%	48%	46%
Residentes en el Extranjero	66%	66%	66%	65%	64%	63%	64%	65%	66%	64%	66%
Barcelona	69%	71%	71%	71%	70%	70%	72%	72%	72%	71%	73%
Gerona	72%	70%	71%	71%	70%	67%	66%	68%	70%	70%	66%
Lérida	11%	12%	13%	12%	12%	13%	13%	15%	13%	13%	13%
Tarragona	61%	60%	61%	57%	53%	55%	56%	57%	60%	52%	54%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

La evolución de los datos de pernoctaciones 2000-2010 en la Comunidad Autónoma de Cataluña, muestra un ritmo de crecimiento de pernoctaciones inferior al crecimiento de plazas hoteleras en las principales zonas vacacionales de Cataluña (2% TACC 2000-2010 en pernoctaciones frente a 4% TACC 2000-2010 en plazas hoteleras). La distribución del crecimiento de las pernoctaciones destaca por: (i) crecimiento de los destinos más jóvenes (meridionales) y caída de los destinos más antiguos y estacionales (septentrionales); (ii) crecimiento en las pernoctaciones del mercado doméstico tanto en Tarragona como en Gerona (TACC 2000-2010 del 5% y 1% respectivamente) y caída de las pernoctaciones del mercado internacional en la provincia de Gerona (TACC 2000-2010 del -2%) ; (iii) el notable crecimiento en las pernoctaciones del mercado procedente de Rusia (crecimiento anual compuesto del 9% en 2000-2010), una economía emergente con una clase media-alta en expansión, y también de otros países como Grecia, Irlanda, Noruega o Finlandia (crecimiento anual compuesto del 14%, 13%, 8% y 7% respectivamente en 2000-2010), (iv) caída en la contribución del mercado emisor alemán 6% en 2010 (vs 11% en 2000), que ha optado por destinos alternativos en el Norte de África y Mediterráneo Oriental; y (v) caída en la contribución del mercado emisor británico, 12-16% entre 2000-2005 (10% en 2010),

que se ha visto afectado por la negativa evolución de la libra esterlina en relación al euro además de por la aparición de destinos alternativos más competitivo en precios.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC	TACC	TACC
					00-10	05-10	07-10
Cataluña	36.802.670	40.124.912	42.283.703	45.336.081	2%	2%	2%
Residentes en España	12.505.141	14.984.571	14.670.830	15.607.238	2%	1%	2%
No residentes en España	24.297.529	25.140.341	27.612.873	29.728.843	2%	3%	2%
Unión Europea (sin España)	18.070.046	20.309.876	21.801.158	21.024.803	2%	1%	(1%)
Alemania	3.914.029	2.666.685	2.944.385	2.712.623	(4%)	0%	(3%)
Austria	177.635	112.858	174.502	251.629	4%	17%	13%
Bélgica	1.546.058	1.358.614	1.338.973	1.433.180	(1%)	1%	2%
Dinamarca	233.786	189.971	231.957	322.658	3%	11%	12%
Finlandia	116.230	114.530	151.729	219.609	7%	14%	13%
Francia	2.861.629	3.739.000	3.865.023	4.784.286	5%	5%	7%
Grecia	56.624	70.931	107.497	218.546	14%	25%	27%
Irlanda	119.723	368.814	470.338	416.056	13%	2%	(4%)
Italia	1.623.885	2.015.228	2.219.596	2.121.830	3%	1%	(1%)
Luxemburgo	43.922	32.511	36.309	38.112	(1%)	3%	2%
Países Bajos	2.409.594	1.806.396	1.869.026	1.710.989	(3%)	(1%)	(3%)
Portugal	326.759	303.818	458.910	444.678	3%	8%	(1%)
Reino Unido	4.317.355	6.360.007	6.454.188	4.369.350	0%	(7%)	(12%)
Suecia	322.818	365.496	386.644	537.580	5%	8%	12%
Noruega	143.319	137.955	211.507	313.905	8%	18%	14%
Rusia	949.171	975.155	1.559.268	2.331.971	9%	19%	14%
Suiza	620.286	468.549	493.653	592.501	(0%)	5%	6%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	1.864.887	1.757.729	1.724.137	2.293.051	2%	5%	10%
Estados Unidos	1.040.613	950.460	973.479	1.409.979	3%	8%	13%
Resto de América	665.814	641.645	710.180	1.266.411	7%	15%	21%
Países africanos	159.268	196.125	187.994	209.250	3%	1%	4%
Resto del mundo	784.122	944.995	1.043.577	1.730.648	8%	13%	18%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Por otro lado, el comportamiento de las pernoctaciones en la provincia de Barcelona ha sido excepcional incluso en época de crisis. Según los datos del INE en el periodo 2000-2010, el crecimiento de las pernoctaciones de residentes y no residentes en España fue del 2% y 4% respectivamente. Más sorprendente si cabe fue su comportamiento en el periodo 2007-2010, donde el crecimiento de las pernoctaciones de residentes y no residentes en España fue del 4% y 7% respectivamente.

La provincia de Barcelona, es un producto hotelero híbrido, fundamentalmente urbano pero con algo de producto vacacional (Costas de Garraf y Maresme). Barcelona, además de un destino de turismo de negocios, es un destino de fin de semana muy demandado por turistas no residentes en España (73% del total de pernoctaciones en 2010) y un destino referente en Europa tanto en cruceros de puerto como en organización de ferias. Su proximidad y conexiones con las principales capitales europeas, lo posicionan como un producto turístico muy atractivo y accesible.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CATALUÑA POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Cataluña	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	34%	34%	34%	35%	36%	37%	36%	35%	34%	36%	34%
No residentes en España	66%	66%	66%	65%	64%	63%	64%	65%	66%	64%	66%
Unión Europea (sin España)	49%	49%	51%	50%	50%	51%	51%	52%	51%	49%	46%
Alemania	11%	10%	10%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	6%
Austria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Bélgica	4%	5%	5%	5%	4%	3%	3%	3%	3%	4%	3%
Dinamarca	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Finlandia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Franca	8%	9%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	11%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Irlanda	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Italia	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países Bajos	7%	5%	6%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%
Portugal	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Reino Unido	12%	13%	13%	15%	16%	16%	14%	15%	14%	12%	10%
Suecia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Noruega	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Rusia	3%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	4%	4%	3%	5%
Suiza	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	5%	4%	4%	4%	3%	4%	5%	4%	4%	4%	5%
Estados Unidos	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%
Resto de América	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Países africanos	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto del mundo	2%	2%	2%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	4%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Entorno competitivo.

Desde el punto de vista empresarial, tenemos que destacar que el exceso de oferta hotelera unido a la crisis financiera global y de la crisis inmobiliaria local, al igual que en el resto de España han castigado desde el año 2008 al mercado vacacional catalán.

No obstante la estructura empresarial del mercado del litoral catalán ha permanecido bastante estable. No hay muchas novedades entre los principales grupos. Así, H.Top mantiene su liderazgo en las costas de Barcelona y Gerona, mientras que la cadena originaria de Tarragona, Best Hotels, lidera el mercado de la Costa Daurada con sus 4.355 habitaciones (*Hostelmarket, 2011*).

En este contexto económico tan inestable se siguen viendo movimientos en el sector con operaciones de toda índole: (i) nuevas aperturas, ej. Pierre & Vacances un hotel de 48 habitaciones en Castelló d'Empuries en 2010; (ii) nuevas cadenas como Oh!tels, con un total de 8 hoteles vinculados al grupo Inver&Gest, o como Izaka Hotel Management, una nueva cadena vacacional de 3 estrellas y diseño moderno, que tiene previsto remodelar hoteles en Salou, Lloret de Mar y Benidorm; (iii) cierres, ej. dos complejos en Salou y otros tres ubicados en Tossa de Mar, Blanes y Torroella de Montgrí; (iv) próximas aperturas, ej. dos proyectos independientes en la Costa Daurada de 100 y 148 habitaciones; (*Hostelmarket, 2011*).

Por último, el mercado hotelero vacacional catalán cuenta con dos aspectos diferenciales en comparación a los principales destinos vacacionales de España (Canarias, Baleares y Andalucía).

El primero de ellos es que la zona del litoral catalán no ha sido nunca el foco de atracción de los grandes grupos hoteleros que lideran el mercado de vacacional español. Así los grupos Meliá, Barceló, RIU e Iberostar no ocupan posiciones de liderazgo en el mercado hotelero del litoral catalán. La principal explicación reside en el hecho de ser un mercado muy estacional, similar al mercado balear, que no es el mercado idóneo para la expansión de los hoteleros baleares, que se han dirigido hacia mercados menos estacionales como Andalucía y sobretodo Canarias y Caribe.

El segundo de los aspectos a destacar es el hecho de que los hoteleros que lideran el mercado del litoral catalán, excepto H-10y Best, son pequeños grupos familiares que han seguido consolidando su presencia y liderazgo en sus mercados. Esta estrategia contrasta con la seguida por los grandes grupos de Baleares, que han optado durante este periodo por diversificar la exposición geográfica de su cartera de hoteles, lo que les ha llevado a desinvertir y destinar recursos económicos en otros mercados.

La consecuencia de esta situación, es que las empresas líderes en el mercado del litoral catalán han aumentado su cuota de mercado en el periodo 2003-2010. Así, según los datos de Hostelmarket, la cuota de mercado de los 5 primeros operadores en Costa Brava es del 38% (19% en 2003) mientras que en el caso de la Costa Daurada la cuota de mercado de los 5 primeros operadores en Costa Brava es del 23% (19% en 2003). Por último, para el caso de costa de Garraf y Maresme no disponemos de datos homogéneos y comparables de ambos periodos (*Hostelmarket, 2011*).

 EVOLUCIÓN DE LA OFERTA VACACIONAL HOTELERA EN CATALUÑA (HABITACIONES)⁸⁴ – (2003-2011)

2003					%				2011			
Grupos Hoteleros - Costa Brava					%				Grupos Hoteleros - Costa Brava			
Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	% Mercado	% Acc. Mercado	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	% Mercado	% Acc. Mercado			
1 Grupo Don Juan	4	1.505	4,5%	4,5%	1 H Top Hotels Gr.	6	1.609	5,3%	5,3%			
2 GHT Hotels	8	1.412	4,2%	8,6%	2 Grupo Don Juan	3	1.448	4,8%	10,1%			
3 H Top Hotels Gr.	5	1.342	4,0%	12,6%	3 Guitart Hotels	8	1.422	4,7%	14,8%			
4 Guitart	6	1.185	3,5%	16,1%	4 GHT Hotels	7	1.320	4,3%	19,1%			
5 Cotursa	5	1.051	3,1%	19,2%	5 Evenia Hotels	6	1.254	4,1%	23,2%			
Top 5	28	6.495	19%		Top 5	30	7.053	23%				
Otras cadenas	58	7.373	22%	41%	Otras cadenas	64	7.980	26%	50%			
Independientes	199	19.900	59%	100%	Independientes	154	15.331	50%	100%			
Total	285	33.768	100%		Total	248	30.364	100%				

2003					%				2011			
Grupos Hoteleros - Costa Daurada					%				Grupos Hoteleros - Costa Daurada			
Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	% Mercado	% Acc. Mercado	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	% Mercado	% Acc. Mercado			
1 Best Hotels	12	2.852	10,1%	10,1%	1 Best Hotels	15	4.355	15,5%	15,5%			
2 Group H10 Hotels	7	1.802	6,4%	16,5%	2 Port Aventura Hoteles	4	2.005	7,1%	22,6%			
3 Princess Hotels	4	1.271	4,5%	21,0%	3 Oh!Tels	8	1.856	6,6%	29,2%			
4 Golden Hotels	4	1.259	4,5%	25,5%	4 H10 Hotels	6	1.617	5,8%	35,0%			
5 Ibersol	6	946	3,4%	28,8%	5 Estival	3	1.359	4,8%	39,8%			
Top 5	33	8.130	29%		Top 5	36	11.192	40%				
Otras cadenas	29	4.368	15%	44%	Otras cadenas	71	10.252	36%	76%			
Independientes	110	15.708	56%	100%	Independientes	56	6.667	24%	100%			
Total	172	28.206	100%		Total	163	28.111	100%				

2003					%				2011			
Grupos Hoteleros - C. de Maresme					%				Grupos Hoteleros - C. Maresme y Garraf			
Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	% Mercado	% Acc. Mercado	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	% Mercado	% Acc. Mercado			
1 H. Top Hotels Group	8	1.920	11,3%	11,3%	1 H. Top Hotels Group	7	1.816	9,8%	9,8%			
2 Aqua.Hotel	5	1.610	9,5%	20,7%	2 Aqua.Hotel	5	1.579	8,5%	18,3%			
3 Serhs Hotels	4	884	5,2%	25,9%	3 Serhs Hotels	5	1.030	5,5%	23,8%			
4 Florida Hotels	3	786	4,6%	30,5%	4 Florida Hotels	3	786	4,2%	28,1%			
5 Golden Hotels	1	480	2,8%	33,4%	5 Mercury Grup	3	490	2,6%	30,7%			
Top 5	21	5.680	33%		Top 5	23	5.701	31%				
Otras cadenas	13	1.649	10%	43%	Otras cadenas	26	3.378	18%	49%			
Independientes	64	9.693	57%	100%	Independientes	70	9.486	51%	100%			
Total	98	17.022	100%		Total	119	18.565	100%				

Nota: no incluye Costa de Garraf

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

⁸⁴ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

1.5. Península – Levante (C. Valenciana y C. Murciana)

Evolución de la oferta.

La oferta hotelera del levante español, se ha caracterizado por ser un producto dirigido en su mayoría al cliente español de clase media que suele alojarse en establecimientos de 3 y 4 estrellas. Este producto hotelero es en general antiguo, ej. muchas edificaciones son hoteles de 3 estrellas que se construyeron en los años sesenta y setenta, pero menos estacional que el producto de costa catalana. Las buenas condiciones meteorológicas de algunas zonas de Costa Blanca (Alicante) o Costa Tropical (Murcia), con más de trescientos días de sol año, han consolidado el levante español como un destino muy orientado hacia el mercado de la tercera edad, principalmente en las temporadas no estivales.

OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁸⁵ ESTIMADAS E IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE LEVANTE (COMUNIDAD VALENCIANA Y COMUNIDAD MURCIANA) - (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
C. Valenciana	63.967	65.150	68.520	72.930	76.869	78.767	81.960	83.040	84.685	86.936	86.561	3%	2%	1%
Costa Blanca (Alicante)	47.701	47.790	49.848	53.865	56.257	56.877	59.891	60.471	61.952	63.204	63.028	3%	2%	1%
Costa Azahar (Castellón)	10.779	11.477	12.483	12.560	13.951	14.617	14.282	14.749	14.458	15.509	15.649	4%	1%	2%
Costa Valenciana (Valencia)	5.486	5.884	6.189	6.505	6.661	7.273	7.787	7.820	8.276	8.223	7.883	4%	2%	0%
C. Murciana	7.247	7.453	7.866	8.305	8.372	8.307	8.356	9.529	10.086	9.576	9.196	2%	2%	(1%)
Costa Cálida (Murcia)	7.247	7.453	7.866	8.305	8.372	8.307	8.356	9.529	10.086	9.576	9.196	2%	2%	(1%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
C. Valenciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costa Blanca (Alicante)	75%	73%	73%	74%	73%	72%	73%	73%	73%	73%	73%
Costa Azahar (Castellón)	17%	18%	18%	17%	18%	19%	17%	18%	17%	18%	18%
Costa Valenciana (Valencia)	9%	9%	9%	9%	9%	9%	10%	9%	10%	9%	9%
C. Murciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costa Cálida (Murcia)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En el periodo 2000-2010, la oferta de plazas hoteleras en el mercado vacacional de levante ha experimentado un crecimiento generalizado y de forma más concreta las costas de Valencia y Castellón han alcanzado crecimiento superiores a la media (+4% TACC 2000-2010). Los factores que explican este crecimiento han sido fundamentalmente: (i) el reposicionamiento turístico de la ciudad de Valencia; (ii) el desarrollo de numerosos e importantes eventos repercusión mundial (Fórmula-1, Copa América, visitas del Papa, etc.); (iii) el crecimiento de las conexiones internacionales a través de aerolíneas de bajo coste. Así la Comunidad Valenciana, en el periodo 2003-2007, ha triplicado el número de pasajeros; (iv) el boom del mercado inmobiliario y la

⁸⁵ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

situación de exceso de liquidez, han provocado la entrada en el sector hotelero de operadores inmobiliarios, ej. Marina D'or, Polaris World, etc.; (v) el crecimiento del turismo de negocios y cultural impulsado por la Feria Internacional de Valencia, con cerca de 25 ferias de alcance internacional, y las mejoras de las infraestructuras de transporte: AVE Madrid – Levante, la nueva terminal del aeropuerto de Alicante y los nuevos Aeropuertos de Castellón y Aeropuerto Internacional de Corvera - Murcia; y (vi) el desarrollo importante de complejos arquitectónicos de cultura y de ocio como el parque temático de Terra Mítica (Alicante), la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, el Oceanográfico de Valencia, etc. (*Cámara de Valencia, 2010*).

No obstante y pese a los crecimientos experimentados en la oferta de las costas de Valencia, Castellón (Costa de Azahar) y Murcia (Costa Cálida), el liderazgo indiscutible en términos de crecimiento absoluto y de concentración de plazas hoteleras reside en Alicante (Costa Blanca). En el periodo 2000-2010, la Costa Blanca experimentó un crecimiento absoluto de superior a 15.300 plazas (alcanzando el 66% del total de las plazas hoteleras de la costa Levantina).

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁸⁶ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA Y COMUNIDAD MURCIANA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
C. Valenciana											
Cinco estrellas de oro	2%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	5%	5%	5%	5%
Cuatro estrellas de oro	15%	17%	21%	24%	27%	30%	30%	32%	34%	35%	36%
Tres estrellas de oro	47%	46%	45%	43%	42%	41%	41%	39%	37%	37%	37%
Dos estrellas de oro	17%	16%	15%	14%	12%	12%	12%	11%	11%	11%	10%
Una estrella de oro	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%
Dos y tres estrellas de plata	3%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	3%	3%	2%	2%
Una estrella de plata	11%	11%	10%	9%	8%	7%	7%	6%	6%	7%	7%
C. Murciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Cuatro estrellas de oro	34%	36%	38%	39%	41%	42%	43%	49%	52%	50%	48%
Tres estrellas de oro	29%	29%	28%	27%	27%	28%	30%	27%	24%	25%	25%
Dos estrellas de oro	15%	15%	15%	15%	15%	15%	13%	11%	11%	13%	12%
Una estrella de oro	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	4%
Dos y tres estrellas de plata	10%	10%	9%	8%	7%	7%	6%	5%	5%	5%	4%
Una estrella de plata	4%	4%	5%	5%	4%	3%	3%	3%	3%	2%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Como en otros destinos del litoral español, el crecimiento de las plazas hoteleras se ha canalizado fundamentalmente hacia hoteles de 4 y 5 estrellas, lo que ha provocado que su importancia relativa haya crecido en la Comunidad Autónoma de Valencia y en Comunidad Autónoma de Murcia hasta alcanzar el 41% y 52% de las plazas en el año 2010 respectivamente (17% y 34% en el año 2000 respectivamente). Al igual que ocurre en las zonas vacacionales de Baleares y Cataluña, en el litoral levantino y

⁸⁶ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

sobretudo en la provincia de Alicante sigue existiendo una base muy elevada de hoteles de 3 o menos estrellas. Estos datos quedan muy lejos de la situación del primer mercado hotelero del país, el mercado canario con casi 50 millones de pernoctaciones en 2010 (INE, 2010), donde su oferta de 4 y 5 estrellas supone cerca del 70% del total de plazas hoteleras.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁸⁷ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LAS PROVINCIAS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA Y COMUNIDAD MURCIANA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Alicante											
Cinco estrellas de oro	0%	0%	1%	2%	2%	2%	3%	4%	0%	4%	4%
Cuatro estrellas de oro	14%	16%	17%	21%	25%	27%	28%	29%	35%	33%	34%
Tres estrellas de oro	53%	52%	51%	48%	47%	45%	45%	44%	42%	41%	42%
Dos estrellas de oro	20%	19%	17%	16%	14%	13%	13%	12%	13%	12%	11%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	4%	3%	4%	3%	3%	3%	3%	3%
Dos y tres estrellas de plata	2%	2%	2%	2%	3%	4%	4%	4%	3%	2%	1%
Una estrella de plata	8%	8%	8%	8%	5%	5%	4%	4%	4%	5%	5%
Castellón	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	10%	10%	19%	25%	29%	32%	34%	37%	40%	41%	43%
Tres estrellas de oro	48%	46%	42%	38%	37%	37%	36%	34%	29%	32%	31%
Dos estrellas de oro	17%	16%	16%	16%	15%	14%	13%	12%	13%	12%	12%
Una estrella de oro	8%	9%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	5%	5%
Dos y tres estrellas de plata	1%	1%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Una estrella de plata	16%	17%	13%	12%	10%	9%	9%	9%	8%	8%	7%
Valencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	31%	33%	30%	32%	38%	39%	38%	42%	36%	46%	44%
Tres estrellas de oro	32%	33%	34%	33%	34%	33%	34%	33%	32%	31%	32%
Dos estrellas de oro	9%	9%	9%	9%	8%	9%	9%	8%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	6%	6%	6%	5%	4%	4%	4%	3%	3%	2%	2%
Una estrella de plata	15%	14%	12%	12%	12%	11%	9%	9%	9%	10%	10%
Murcia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Cuatro estrellas de oro	34%	36%	38%	39%	41%	42%	43%	49%	52%	50%	50%
Tres estrellas de oro	29%	29%	28%	27%	27%	28%	30%	27%	24%	25%	26%
Dos estrellas de oro	15%	15%	15%	15%	15%	15%	13%	11%	11%	13%	12%
Una estrella de oro	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	4%
Dos y tres estrellas de plata	10%	10%	9%	8%	7%	7%	6%	5%	5%	5%	4%
Una estrella de plata	4%	4%	5%	5%	4%	3%	3%	3%	3%	2%	2%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Las provincias de levante que han tenido un desarrollo turístico – hotelero más tardío (Murcia, Valencia y Castellón), cuentan con una base más amplia de hoteles en los segmentos de gama alta. En Murcia Valencia y Castellón las plazas hoteleras en los segmentos de 4 y 5 estrellas representan el 54%, 44% y 43% respectivamente (INE, 2010). En sentido contrario la provincia de Alicante que fue la primeras en desarrollar el turismo pero cuenta con abundantes apartamentos envejecidos y hoteles de tres y menos estrellas, 62% del total en 2010 (INE, 2010).

⁸⁷ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la ocupación.

Por lo que respecta a la ocupación podemos destacar distintos factores que han tenido impacto negativo en su evolución: (i) el auge del mercado inmobiliario, en el periodo 2000-2007; (ii) la posterior irrupción de la crisis financiera global y la crisis inmobiliaria local; (iii) la negativa evolución de la libra esterlina, incluso antes de la crisis; y (iv) el crecimiento de destinos alternativos para el turismo de los no residentes (ej. Mediterráneo Oriental y Norte de África).

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁸⁸ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES ZONAS VACACIONALES DE LEVANTE (COMUNIDAD VALENCIANA Y COMUNIDAD MURCIANA) - (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
C. Valenciana														
Costa Blanca (Alicante)	78	78	72	69	65	68	68	68	63	58	60	68	78	58
Costa Azahar (Castellón)	50	50	52	56	54	54	58	55	49	52	51	53	58	49
Costa Valenciana (Valencia)	49	54	48	49	46	49	50	53	50	50	49	50	54	46
C. Murciana														
Costa Cálida (Murcia)	54	53	52	54	53	52	51	53	49	46	48	51	54	46

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

No obstante, durante el año 2010, los niveles de ocupación han recuperado la senda alcista gracias fundamentalmente a tres elementos íntimamente relacionados:

- (i) La clientela procedente del mercado doméstico, que ante un escenario de crisis decide pasar sus vacaciones en la península en lugar de viajar al extranjero.
- (ii) La recuperación más acelerada de las economías internacionales, que representan el 36% y 16% de las pernoctaciones de 2010 en las Comunidades Autónomas de Valencia y Murcia respectivamente (INE, 2010); y
- (iii) Las tensiones políticas ocurridas en los países del Norte de África, a finales de 2010 y durante 2011, que han contribuido a que los tour operadores re-direccionen a parte de su clientela hacia nuestro mercado de península.

Por último, los datos que conocemos de 2011 confirman este cambio de tendencia en la ocupación hotelero - vacacional de litoral de la zona de levante.

⁸⁸. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

DISTRIBUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA Y EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MURCIA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC	TACC	TACC
					00-10	05-10	07-10
Total España	227.143.571	245.637.159	271.689.481	267.163.480	2%	2%	(1%)
C. Valenciana	20.082.251	23.338.515	25.736.730	23.867.706	2%	0%	(2%)
Residentes en España	10.908.749	14.042.026	16.140.466	15.262.345	3%	2%	(2%)
Alicante	6.616.993	7.493.874	8.749.662	8.268.704	2%	2%	(2%)
Castellón	1.873.344	2.836.234	2.965.950	2.900.741	4%	0%	(1%)
Valencia	2.418.413	3.711.916	4.424.856	4.092.901	5%	2%	(3%)
Residentes en el Extranjero	9.173.502	9.296.489	9.596.264	8.605.361	(1%)	(2%)	(4%)
Alicante	7.883.668	7.501.582	7.177.952	6.230.107	(2%)	(4%)	(5%)
Castellón	481.767	533.478	555.406	464.974	(0%)	(3%)	(6%)
Valencia	808.068	1.261.426	1.862.904	1.910.282	9%	9%	1%

	2000	2005	2007	2010	TACC	TACC	TACC
					00-10	05-10	07-10
Total España	227.143.571	245.637.159	271.689.481	267.163.480	2%	2%	(1%)
C. Murciana	2.415.030	2.654.958	3.124.046	2.692.649	1%	0%	(5%)
Residentes en España	1.973.534	2.158.246	2.576.194	2.221.134	1%	1%	(5%)
Residentes en el Extranjero	441.496	496.712	547.852	471.515	1%	(1%)	(5%)

Total Pernoctaciones	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
C. Valenciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	54%	58%	57%	60%	61%	60%	62%	63%	60%	64%	64%
Alicante	46%	49%	47%	49%	51%	50%	52%	55%	52%	56%	57%
Castellón	80%	81%	82%	84%	83%	84%	85%	84%	83%	87%	86%
Valencia	75%	76%	75%	78%	78%	75%	73%	70%	68%	71%	68%
Residentes en el Extranjero	46%	42%	43%	40%	39%	40%	38%	37%	40%	36%	36%
Alicante	54%	51%	53%	51%	49%	50%	48%	45%	48%	44%	43%
Castellón	20%	19%	18%	16%	17%	16%	15%	16%	17%	13%	14%
Valencia	25%	24%	25%	22%	22%	25%	27%	30%	32%	29%	32%

Total Pernoctaciones	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
C. Murciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	82%	82%	79%	79%	81%	81%	82%	82%	81%	84%	82%
Residentes en el Extranjero	18%	18%	21%	21%	19%	19%	18%	18%	19%	16%	18%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

La evolución de los datos de pernoctaciones 2000-2010, muestran que los ritmos de crecimiento de las pernoctaciones (2% y 1% TACC 2000-2010 en la Comunidad Autónoma de Valencia y Comunidad Autónoma de Murcia respectivamente) han sido inferiores a los crecimientos de plazas hoteleras de las principales zonas vacacionales de ambas CC.AA. (3% y 2% TACC 2000-2010 en la Comunidad Autónoma de Valencia y Comunidad Autónoma de Murcia respectivamente).

En los destinos vacacionales del levante español predomina el cliente residente en España (60% y 82% en promedio durante el periodo 2000-2010 en la Comunidad Autónoma de Valencia y Comunidad Autónoma de Murcia respectivamente). La evolución de las pernoctaciones de residentes en España ha tenido un comportamiento positivo (3% y 1% TACC 2000-2010 en la Comunidad Autónoma de Valencia y Comunidad Autónoma de Murcia respectivamente).

En lo relativo a la evolución de las pernoctaciones de no residentes, en el periodo 2000-2010, debemos destacar que mientras en las provincias de la Comunidad Autónoma Valenciana se ha producido una caída en términos absolutos y relativos de pernoctaciones de turistas no residentes (-1% TACC 2000-2010), en la Comunidad Autónoma de Murcia se ha producido un leve aumento (1%), (INE, 2000-2010).

El mercado de la Comunidad Autónoma de Valencia cuenta con una infraestructura aeroportuaria que le permite disponer de buenas conexiones internacionales: los aeropuertos de Valencia y Alicante cuentan con más de 4.000 pasajeros diarios, aunque el nuevo aeropuerto de Castellón, inaugurado en marzo de 2011, aún no cuenta con aerolíneas que operen en el mismo.

En las provincias de la Comunidad Autónoma de Valencia la situación ha variado muy significativamente, en el periodo 2000-2010, donde los turistas no residentes han pasado de representar el 46% del total de pernoctaciones al 36% del total, destacando como motivo principal la importante caída en la contribución del turismo procedente del Reino Unido, que ha reducido sus pernoctaciones en 1.486.569 (-3% TACC 2000-2010) fruto los aspectos citados anteriormente (la negativa evolución de la libra esterlina y el crecimiento de destinos alternativos para el turismo de los no residentes).

No obstante, como ya se ha comentado, las caídas experimentadas en la Comunidad Autónoma de Valencia en las pernoctaciones de los no residentes, han sido compensadas por la demanda del mercado doméstico. Así, en el periodo 2000-2010, las pernoctaciones de residentes crecieron en 4.353.596 (+3 TACC 2000-2010), aumentando su peso relativo hasta alcanzar el 64% en 2010 (vs 54% en 2000).

También, por su parte, la Comunidad Autónoma de Murcia históricamente sólo ha contado con un aeropuerto militar (San Javier) que durante algunas horas del día permitía la presencia de vuelos comerciales. Las condiciones de la infraestructura aeroportuaria han provocado que durante el periodo 2000-2010 el promedio de pernoctaciones de turistas no residentes, hayan tenido un comportamiento bastante estable en la Comunidad Autónoma de Murcia, situándose el promedio en el 16% (INE, 2000-2010). Esta situación ha configurado a Murcia como un destino fundamentalmente orientado al turismo nacional, no obstante es posible que la apertura del Aeropuerto Internacional de Corvera – Murcia contribuya a generar una mayor demanda de turismo no residente.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA Y EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MURCIA POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2005	2007	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Comunidad Valenciana	20.082.254	23.338.514	25.736.731	23.867.706	2%	0%	(2%)
Residentes en España	10.908.751	14.042.026	16.140.467	15.262.345	3%	2%	(2%)
No residentes en España	9.173.503	9.296.488	9.596.265	8.605.361	(1%)	(2%)	(4%)
Unión Europea (sin España)	8.458.323	8.353.614	8.381.830	7.450.064	(1%)	(2%)	(4%)
Alemania	392.332	353.476	414.877	382.558	(0%)	2%	(3%)
Austria	15.161	18.116	27.945	34.143	8%	14%	7%
Bélgica	847.124	632.558	527.798	559.274	(4%)	(2%)	2%
Dinamarca	11.444	24.673	31.886	38.104	13%	9%	6%
Finlandia	12.968	15.993	16.592	33.165	10%	16%	26%
Francia	443.444	567.225	519.061	518.928	2%	(2%)	(0%)
Grecia	8.004	8.854	13.730	19.591	9%	17%	13%
Irlanda	38.377	56.186	99.533	120.606	12%	17%	7%
Italia	234.384	314.301	515.443	541.002	9%	11%	2%
Luxemburgo	6.438	6.153	6.148	4.959	(3%)	(4%)	(7%)
Países Bajos	468.025	370.236	503.003	442.557	(1%)	4%	(4%)
Portugal	272.003	278.589	325.043	304.559	1%	2%	(2%)
Reino Unido	5.621.663	5.568.857	5.197.050	4.135.094	(3%)	(6%)	(7%)
Suecia	86.956	58.187	48.711	99.912	1%	11%	27%
Noruega	40.661	41.400	78.666	115.376	11%	23%	14%
Rusia	50.923	66.096	103.098	100.917	7%	9%	(1%)
Suiza	65.087	102.728	122.956	97.299	4%	(1%)	(8%)
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	108.158	469.954	244.353	353.845	13%	(6%)	13%
Estados Unidos	86.610	91.778	128.852	129.261	4%	7%	0%
Resto de América	120.422	128.494	204.010	190.015	5%	8%	(2%)
Países africanos	60.337	85.646	76.053	80.058	3%	(1%)	2%
Resto del mundo	182.983	305.673	391.458	304.141	5%	(0%)	(8%)
C. Murciana	2.415.032	2.654.959	3.124.045	2.692.650	1%	0%	(5%)
Residentes en España	1.973.534	2.158.246	2.576.192	2.221.134	1%	1%	(5%)
No residentes en España	441.498	496.713	547.853	471.516	1%	(1%)	(5%)
Unión Europea (sin España)	359.156	390.088	419.889	351.619	(0%)	(2%)	(6%)
Alemania	74.428	39.491	44.438	39.285	(6%)	(0%)	(4%)
Austria	2.043	1.502	2.190	2.983	4%	15%	11%
Bélgica	20.298	8.077	7.903	10.462	(6%)	5%	10%
Dinamarca	2.728	4.795	3.692	5.374	7%	2%	13%
Finlandia	1.712	4.463	2.184	2.298	3%	(12%)	2%
Francia	32.100	36.381	37.468	35.060	1%	(1%)	(2%)
Grecia	964	1.201	923	1.435	4%	4%	16%
Irlanda	10.013	8.377	13.189	10.068	0%	4%	(9%)
Italia	20.083	23.956	29.703	44.578	8%	13%	14%
Luxemburgo	389	352	531	273	(3%)	(5%)	(20%)
Países Bajos	12.083	10.846	11.981	15.644	3%	8%	9%
Portugal	32.836	23.117	27.962	27.591	(2%)	4%	(0%)
Reino Unido	142.934	215.816	213.301	131.871	(1%)	(9%)	(15%)
Suecia	6.547	4.147	4.811	8.300	2%	15%	20%
Noruega	14.501	25.690	17.277	17.041	2%	(8%)	(0%)
Rusia	3.631	8.070	3.033	7.714	8%	(1%)	37%
Suiza	5.636	6.667	5.637	8.258	4%	4%	14%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	13.739	61.937	32.809	28.421	8%	(14%)	(5%)
Estados Unidos	11.127	8.983	10.193	10.493	(1%)	3%	1%
Resto de América	18.010	22.644	30.799	22.114	2%	(0%)	(10%)
Países africanos	4.655	12.652	9.330	10.603	9%	(3%)	4%
Resto del mundo	11.045	13.582	38.499	31.648	11%	18%	(6%)

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Por tanto, en el modelo hotelero del litoral levantino español ha perdido atractivo y aceptación entre el mercado no residente. Esta situación debe hacer replantearse, tanto a empresarios hoteleros como a las AA.PP., la sostenibilidad en el tiempo: (i) del producto hotelero – turístico de la zona; y (ii) de su público objetivo.

Si se quiere conseguir un turismo rentable y sostenible en el tiempo, parece necesario e idóneo, promover un producto de mayor calidad y orientarlo hacia una tipología de clientes con mayor capacidad de gasto en destino.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LOS VIAJEROS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE VALENCIA Y EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MURCIA POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Comunidad Valenciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	54%	58%	57%	60%	61%	60%	62%	63%	60%	64%	64%
No residentes en España	46%	42%	43%	40%	39%	40%	38%	37%	40%	36%	36%
Unión Europea (sin España)	42%	38%	39%	36%	34%	36%	34%	33%	34%	31%	31%
Alemania	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%
Austria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bélgica	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	2%	2%
Dinamarca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Finlandia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Franca	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Irlanda	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Italia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%
Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países Bajos	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Portugal	1%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Reino Unido	28%	26%	25%	23%	23%	24%	22%	20%	20%	18%	17%
Suecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Noruega	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rusia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Suiza	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
Estados Unidos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Resto de América	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Países africanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto del mundo	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	1%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
C. Murciana	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	82%	82%	79%	79%	81%	81%	82%	82%	81%	84%	82%
No residentes en España	18%	18%	21%	21%	19%	19%	18%	18%	19%	16%	18%
Unión Europea (sin España)	15%	14%	16%	17%	15%	15%	13%	13%	14%	12%	13%
Alemania	3%	3%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
Austria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bélgica	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dinamarca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Finlandia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Franca	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Irlanda	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Italia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Luxemburgo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Países Bajos	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Portugal	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Reino Unido	6%	6%	9%	10%	9%	8%	6%	7%	7%	4%	5%
Suecia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Noruega	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Rusia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Suiza	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto de la U.E.* (15 a 27 miembros) y Resto de Europa	1%	1%	1%	1%	1%	2%	3%	1%	1%	1%	1%
Polonia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
República Checa	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto de la Unión Europea*	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto de Europa	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Estados Unidos	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto de América	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Países africanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resto del mundo	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Entorno competitivo.

Desde el punto de vista empresarial, el exceso de oferta hotelera unido a la crisis financiera global y de la crisis inmobiliaria local, han castigado desde el año 2008 al destino vacacional de Levante. Esta situación, ha propiciado cierre de empresas y de activos que tradicionalmente operaban en este destino, además de importantes cambios y rotaciones en la titularidad activos y empresas hoteleras.

Entre los cierres, concursos de acreedores y refinanciaciones más relevantes, podemos destacar activos importantes que estaban siendo gestionados por operadores internacionales de primer nivel: (i) el concurso voluntario declarado por Xeresa Golf, propietaria del complejo Villaitana, en Benidorm, situado junto a ‘Terra Mítica’ que integra dos hoteles ‘Villaitana Wellness Golf & Business Sun’ (4 estrellas y 279 habitaciones) y ‘Gran Hotel Villaitana Wellness Golf’ (5 estrellas y 176 habitaciones). Éstos hoteles se inauguraron en 2006 y fueron gestionados por Starwood, pero fueron dados de baja en 2007, al considerar que el destino no era compatible con la clientela de alto poder adquisitivo (*Hostelmarket, 2011*). Finalmente durante el año 2011, Meliá Hotels International ha suscrito un contrato de arrendamiento para explotarlo; (ii) el concurso voluntario de La Manga Club, a finales de 2008, ante la imposibilidad de hacer frente a una deuda de 97 millones de euros. Este concurso, supuso la salida del grupo americano Hyatt de la gestión de los hoteles ‘Hyatt Regency La Manga’ (5 estrellas y 192 habitaciones) y del aparta-hotel ‘Hyatt Las Lomas Village’ (4 estrellas y 180 habitaciones), que continúan su explotación de forma independiente y a través de la sociedad La Manga Club, filial de MedGroup (*Mármol. G., 2011*); (iii) el traspaso a los bancos acreedores (Banco Popular, Banco de Valencia, Bancaja y Caja de Ahorros del Mediterráneo) del hotel ‘InterContinental Mar Menor’, uno de los establecimientos de Polaris World en La Manga, que ha salvado la situación concursal con este traspaso a la banca y sigue siendo operado por el grupo IHG (*Hostelmarket, 2011*); (iv) el cierre del hotel Hilton Valencia (5 estrellas y 304 habitaciones) que finalmente ha sido reabierto en 2011 por Meliá Hotels International (*Hostelmarket, 2011*); y (v) el concurso voluntario presentado por el Grupo Sidi Hotels (*Loeda, R.C., 2012*).

Esta situación pone de manifiesto, bien por razones atribuibles a los operadores hoteleros internacionales o bien por razones atribuibles a las dificultades financieras de los propietarios de los inmuebles, que los grandes operadores hoteleros internacionales no terminan de triunfar en el mercado vacacional español.

Por otro lado y a pesar de la crisis siguen realizándose nuevas aperturas, nuevos proyectos, algunos liderados por grupos inmobiliarios, y reformas de capacidad existente. Así podemos destacar: (i) la puesta en marcha de dos complejos de Pierre & Vacances Center Parcs en Benidorm, bajo la marca ‘Maeva’, y La Manga del Mar

Menor, bajo un modelo que combina la explotación turística con la inmobiliaria (Loeda, R.C., 2012); (ii) apertura de 99 habitaciones de 5 estrellas en ‘Luabay Abity Spa’ (La Manga - Murcia) - (Hostelmarket, 2010); (iii) proyectos de 1.238 nuevas habitaciones en el año 2011 (ej. 270 habitaciones en ‘Lago Azul’ (Tabernes de la Valldigna -Valencia), 198 habitaciones en ‘Zen Aparthotel La Manga’ (La Manga – Murcia), 198 habitaciones en ‘Los Arenales del Sol’ (Alicante) y 116 habitaciones en ‘Vincici L’illa de Minos’ (Alicante)) - (Hostelmarket, 2011); (iv) proyectos de reformas y renovación de la planta hotelera, principalmente en Benidorm (ej. Magic Costa Blanca, reformó los hoteles ‘Villa Venecia’ (pasó de 3 a 5 estrellas – pasó de 26 a 21 habitaciones) y ‘Villa del Mar’ (3 estrellas – 108 habitaciones), Sandos Hotels, tras dos años de reformas reabrió el ‘Sandos Mónaco’ (4 estrellas – 199 habitaciones) (Hostelmarket, 2010); (v) la compra por parte del Grupo Servi de los hoteles La Manga del Mar Menor y del hotel “Galúa”; y (vi) la apertura del primer hotel vacacional del grupo Accor, bajo la enseña Mercure (El Mercure Thalasia Costa de Murcia).

En este contexto, la estrategia seguida por los principales operadores de la zona no muestra una línea muy definida. Los grupos hoteleros presentes en el mercado del litoral levantino, son generalmente una malgama de pequeños grupos familiares y grupos inmobiliarios, con reducida dimensión, falta de especialización y falta vocación de liderazgo en el sector, que en ocasiones han desarrollado activos hoteleros fruto de la existencia de proyectos inmobiliarios de mayor dimensión, justificando su presencia como herramienta comercial del producto inmobiliario.

Las estrategias seguidas por los distintos grupos de la zona son muy variadas: (i) unos tratan de salvar situaciones financieras adversas; y (ii) otros siguen tratando de optimizar y renovar sus carteras de activos, deshaciéndose de aquellos activos menos atractivos y adquiriendo, reformando u operando activos de mejor calidad que pertenecían o eran operados por otros grupos que han tenido que dejar de operarlos, cerrarlos o venderlos. Claramente como en otros mercados hoteleros de la península (ej. catalán) vemos que existe una falta clara de visibilidad, de liderazgo, de profesionalidad y de definición estratégica.

Por último, al igual que ocurre con el mercado vacacional catalán, los grandes grupos vacacionales Barceló, RIU e Iberostar no ocupan posiciones de liderazgo en el mercado hotelero del litoral levantino, ya que han dirigido su política de expansión hacia destinos menos estacionales como Andalucía y sobretodo Canarias y Caribe.

La consecuencia de esta situación, es que las empresas líderes en el mercado del litoral levantino han tenido un comportamiento variable e incierto. En el periodo 2003-2010, mientras en la Costa Blanca los principales cinco grupos hoteleros han mantenido su cuota de mercado, en el resto de costas levantinas (Costa de Azahar, Costa de Valencia

y Costa Cálida) los principales grupos presentes han visto reducir sus cuotas de mercado (Loeda, R.C., 2012).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA VACACIONAL HOTELERA EN LEVANTE (HABITACIONES)⁸⁹ – (2003-2011)

2003					2011				
Grupos Hoteleros - Costa Blanca					Grupos Hoteleros - Costa Blanca				
Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	%	% Acc.	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	%	% Acc.
1 Servi Group	11	2.119	6,8%	6,8%	1 Servi Group	11	2.661	7,8%	7,8%
2 Magic Costa Blanca H&R	10	1.949	6,3%	13,1%	2 Magic Costa Blanca H&R	10	2.000	5,9%	13,6%
3 Sol Meliá Hotels & Resorts	5	1.607	5,2%	18,3%	3 Unitursa	18	1.745	5,1%	18,7%
4 Ona Sol Hoteles	12	1.435	4,6%	22,9%	4 Meliá Hotels Internacional	4	1.554	4,5%	23,3%
5 Grupo Bali	4	1.368	4,4%	27,3%	5 Hoteles Poseidón	5	1.337	3,9%	27,2%
6 Marconfort Hoteles	8	961	3,1%	30,4%	6 Ona Sol Hoteles	11	1.298	3,8%	31,0%
7 Med Playa	3	819	2,6%	33,1%	7 Med Playa	4	1.224	3,6%	34,6%
8 Hoteles Poseidón	3	798	2,6%	35,6%	8 Grupo Bali	3	1.122	3,3%	37,9%
9 Hoteles Benidorm	3	626	2,0%	37,7%	9 Hoteles Benidorm	4	742	2,2%	40,0%
10 Sun Confort	2	571	1,8%	39,5%	10 Sun Confort	2	571	1,7%	41,7%
Top 10	61	12.253	39%		Top 10	72	14.254	42%	
Otras cadenas	31	4.803	15%	55%	Otras cadenas	56	7.316	21%	63%
Independientes	120	13.969	45%	100%	Independientes	116	12.601	37%	100%
Total	212	31.025	100%		Total	244	34.171	100%	

2003					2011				
Grupos Hoteleros - Costa de Azahar					Grupos Hoteleros - Costa de Azahar				
Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	%	% Acc.	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	%	% Acc.
1 Fantasia Hoteles	5	1.243	15,4%	15,4%	1 Marina D'or	8	1.500	17,5%	17,5%
2 ZT Hotels	3	936	11,6%	27,1%	2 ZT Hotels	4	1.028	12,0%	29,4%
3 Marina D'or	8	923	11,5%	38,6%	3 Servi Group	2	709	8,2%	37,7%
4 Intur	3	586	7,3%	45,8%	4 Intur	3	586	6,8%	44,5%
5 Servi Group	2	551	6,8%	52,7%	5 Hoteles Mediterraneo	3	385	4,5%	49,0%
Top 5	21	4.239	53%		Top 5	20	4.208	49%	
Otras cadenas	7	858	11%	63%	Otras cadenas	7	1.060	12%	61%
Independientes	40	2.949	37%	100%	Independientes	36	3.327	39%	100%
Total	68	8.046	100%		Total	63	8.595	100%	

2009					2011				
Grupos Hoteleros - Costa de Valencia					Grupos Hoteleros - Costa de Valencia				
Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	%	% Acc.	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	%	% Acc.
1 Hoteles RH	4	478	11,5%	11,3%	1 Hoteles RH	4	478	11,3%	11,3%
2 Hoteles Jeresa	1	437	10,5%	22,0%	2 Hoteles Jeresa	1	437	10,3%	21,6%
3 Sidi	1	276	6,6%	28,6%	3 DC Hoteles	3	262	6,2%	27,7%
4 DC Hoteles	3	262	6,3%	34,9%	4 Magic Costa Blanca H&R	1	170	4,0%	31,7%
Top 4	9	1.453	35%		Top 4	9	1.347	32%	
Otras cadenas	4	591	14%	49%	Otras cadenas	3	220	5%	37%
Independientes	22	2.117	51%	100%	Independientes	23	2.676	63%	100%
Total	35	4.161	100%		Total	35	4.243	100%	

2007					2011				
Grupos Hoteleros - Costa Cálida					Grupos Hoteleros - Costa Cálida				
Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	%	% Acc.	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	%	% Acc.
1 HUSA	3	657	10,8%	10,8%	1 HUSA	2	557	8,5%	8,5%
2 Izán	2	490	8,1%	18,9%	2 Valmanga	5	460	7,0%	15,5%
3 Entremares	2	448	7,4%	26,2%	3 Entremares	2	448	6,8%	22,3%
4 Hyatt	2	372	6,1%	32,3%	4 Izán	1	404	6,2%	28,5%
5 Palm	6	344	5,7%	38,0%	5 Palm	6	344	5,2%	33,7%
Top 5	15	2.311	38%		Top 5	16	2.213	34%	
Otras cadenas	9	967	16%	54%	Otras cadenas	21	1.866	28%	62%
Independientes	28	2.806	46%	100%	Independientes	27	2.485	38%	100%
Total	52	6.084	100%		Total	64	6.564	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

⁸⁹ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). Incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos.

2. ANÁLISIS DE LA OFERTA HOTELERA URBANA Y DE SU UTILIZACIÓN

Evolución de la oferta de plazas.

Durante la última década, el crecimiento de la oferta en destinos urbanos y otros destinos ha sido superior al crecimiento de la oferta vacacional. Así en el año 2000, las plazas de los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas) representaban el 12% de las plazas hoteleras nacionales y en la actualidad representan el 14% (5% TACC 2000-2010). Además la evolución de las plazas hoteleras del resto de España, que incluye plazas urbanas en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro (INE, 2000-2010), ha tenido un crecimiento superior al promedio del mercado hotelero español, pasando de representar el 26% del total de plazas en el año 2000 al 27% del total de plazas en el año 2010 (4% TACC 2000-2010) y sumando 115.998 nuevas plazas.

OFERTA TOTAL DE PLAZAS⁹⁰ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

											TACC			
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	00-10	05-10	07-10
Plazas medias anuales														
Madrid	54.563	55.398	55.398	55.049	60.334	62.631	65.749	67.755	70.083	74.126	76.031	3%	4%	4%
Barcelona	35.320	39.304	39.304	39.444	42.276	46.028	48.214	48.576	50.878	55.564	65.920	6%	7%	11%
Sevilla	14.198	14.854	14.854	14.996	15.588	16.994	17.161	16.959	16.748	17.313	17.987	2%	1%	2%
Valencia	8.968	10.944	10.944	11.192	12.041	13.483	14.160	15.855	17.378	17.595	17.021	7%	5%	2%
Zaragoza	6.558	6.676	6.676	6.880	6.969	7.002	6.950	7.292	8.814	9.704	10.168	4%	8%	12%
Bilbao	4.168	4.316	4.316	4.722	4.997	5.452	5.686	5.886	5.995	6.323	6.538	5%	4%	4%
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	123.775	131.492	131.492	132.284	142.206	151.590	157.921	162.322	169.897	180.626	193.665	5%	5%	6%
% Total plazas hoteleras nacional	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%	13%	13%	14%	1%	2%	3%
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	680.819	694.551	706.456	734.243	765.878	787.286	820.570	837.596	857.541	862.580	893.634	3%	3%	2%
% Total plazas hoteleras nacional	66%	66%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	64%	63%	64%			
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	644.990	658.584	668.800	694.076	722.981	740.635	771.720	788.415	806.008	805.868	824.991	2%	2%	2%
% Total plazas hoteleras nacional	62%	62%	62%	62%	62%	61%	61%	61%	60%	59%	59%			
Resto de España (urbano y vacacional)	264.246	265.787	279.998	295.693	310.327	320.373	334.139	346.911	364.534	377.440	380.244	4%	3%	3%
% Total plazas hoteleras nacional	26%	25%	26%	26%	26%	26%	26%	27%	27%	28%	27%			
Total plazas medias anuales en España	1.033.011	1.055.864	1.080.290	1.122.052	1.175.514	1.212.598	1.263.779	1.297.649	1.340.439	1.363.934	1.398.900	3%	3%	3%
% Total plazas hoteleras nacional	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE. Resto de España, incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro.

En el periodo 2000 – 2010 las incorporaciones de plazas hoteleras en el segmento urbano, en las seis grandes ciudades españolas, han supuesto la creación de casi 70.000 nuevas plazas, de las cuales más del 75% se han concentrado en Madrid y Barcelona (INE, 2000-2010).

⁹⁰ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Barcelona y Madrid representan tanto en el año 2000 como en el año 2010 el 73% del total de plazas hoteleras. No obstante, Madrid ha perdido importancia relativa mientras que Barcelona, que ha liderado el crecimiento en la contribución de la oferta.

- (i) La oferta en Barcelona ha aumentado en 30.601 plazas (6% TACC 2000-2010). Barcelona se ha consolidado como destino de referencia internacional en los segmentos MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos), en la organización de ferias y en los viajes de ocio de fin de semana “city breaks” (INE, 2000-2010 y *Arthur D Little, 2010*)
- (ii) La oferta hotelera en Madrid ha aumentado en 21.469 plazas (3% TACC 2000-2010), en línea con la creciente demanda ligada a la puesta en funcionamiento de nuevas infraestructuras en la Comunidad de Madrid (ej. nuevas terminales de aeropuertos, nuevas líneas de trenes de alta velocidad, etc.), que entre otros efectos ha contribuido a desarrollar el segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) - (INE, 2000-2010 y *Arthur D Little, 2010*). Además, según un informe reciente elaborado por Euromoney, Madrid ocupa el séptimo puesto del ranking mundial de centros financieros más importantes, lo que también contribuye al sustentar el desarrollo de la demanda hotelera de la ciudad (Morán, C., 2011).
- (iii) En términos de tasa anual de crecimiento compuesto, el crecimiento de la oferta hotelera en Sevilla ha sido el más moderado entre las seis grandes ciudades españolas, 3.790 nuevas plazas (2% TACC 2000-2010). La demanda en Sevilla es muy dependiente de la evolución del segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) así como del turismo por carretera. (*Arthur D Little, 2010*)
- (iv) Valencia ha sido el mercado que mayor crecimiento relativo ha experimentado entre las seis grandes ciudades españolas, 8.053 nuevas plazas (7% TACC 2000-2010). El desarrollo llevado a cabo en la ciudad de Valencia ha provocado un aumento importante de la oferta hotelera en un corto periodo de tiempo. Los factores que explican este crecimiento han sido fundamentalmente: (i) el reposicionamiento turístico de la ciudad de Valencia; (ii) el desarrollo de numerosos e importantes eventos repercusión mundial (Fórmula-1, Copa América, visitas del Papa, etc.); (iii) el crecimiento de las conexiones internacionales, principalmente a través de aerolíneas de bajo coste y las mejoras de las infraestructuras de comunicaciones (AVE Madrid – Valencia); (iv) el boom del mercado inmobiliario y la situación de exceso de liquidez existente hasta el año 2007; (v) el crecimiento del turismo de negocios y cultural impulsado por la Feria Internacional de Valencia (con cerca de 25 ferias de alcance internacional), la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, el Oceanográfico de Valencia, etc. (*Cámara de Valencia, 2010 y Arthur D Little, 2010*).
- (v) Bilbao, tradicionalmente ha sido una ciudad industrial. Desde finales de los años noventa, la ciudad ha tratado de reposicionarse como destino turístico (ej.

inauguración de museo Guggenheim, que supuso la apertura de c. 1.200 – 1.500 nuevas habitaciones entre 1999 y 2003) - (*Arthur D Little, 2010*). En el periodo 2000 – 2010 la oferta hotelera creció en 2.370 nuevas plazas (5% TACC 2000-2010). Pese a la irrupción de la crisis, las pernoctaciones y ocupaciones hoteleras han tenido un comportamiento bastante resistente, con un desarrollo pausado pero constante (*INE, 2000-2010*).

- (vi) Zaragoza ha llevado a cabo un gran desarrollo de su oferta hotelera con motivo de la EXPO '08 y la inauguración de la importante plataforma logística “Pla-Za”. En el periodo 2000 – 2010 la oferta hotelera creció en 3.609 nuevas plazas (4% TACC 2000-2010). Sin embargo, el final de la EXPO '08 y la irrupción de las crisis financiera global han provocado una situación de clara sobreoferta hotelera cuya recuperación se presenta incierta en la actualidad - (*INE, 2000-2010 y Arthur D Little, 2010*)

En lo referente a la distribución porcentual, destacar que Madrid sigue liderando la oferta de plazas hoteleras en las seis principales ciudades urbanas españolas, 39% de la de la oferta total de plazas en el año 2010 (44% en el año 2000).

Por su parte Barcelona, que ha sido el motor de crecimiento en términos absolutos en el periodo 2000-2010, ha incrementado el peso relativo en el total de la oferta hasta alcanzar en el 34% de la oferta total de plazas en el año 2010 (29% en el año 2000).

Existen numerosos factores que explican este mayor crecimiento de la oferta de plazas hoteleras en Barcelona. Sin ánimo de ser exhaustivo podemos señalar los siguientes factores que justifican su desarrollo: (i) en el año 2000 tenía una oferta muy inferior a la oferta existente en Madrid, Barcelona tenía el 65% de las plazas que tenía Madrid; (ii) es uno de los destinos más populares en Europa para visitas de fin de semana o “city breaks”; (iii) es la tercera ciudad más importante de Europa y zona Mediterráneo en organización de ferias, conferencias y cruceros de puerto; (iv) es un centro de negocios importante para los sectores de publicidad y farmacéutico; (v) cuenta con nuevas infraestructuras de transporte que han impulsado del crecimiento de la demanda hotelera (ej. nuevas terminales de aeropuertos, nuevas líneas de trenes de alta velocidad, etc.); (vi) cuenta con un nuevo Centro de Convenciones Internacionales, inaugurado en 2006, que le ha posicionado como referente internacional del turismo MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos); y (vii) el desarrollo del boom inmobiliario y del boom de liquidez hasta finales del año 2007 ha facilitado el crecimiento de la oferta (*Arthur D Little, 2010*).

Evolución de la oferta de establecimientos.

Si analizamos los datos disponibles en el INE en función del número de establecimientos, obtenemos las conclusiones y proporciones diferentes a las obtenidas en el análisis por plazas hoteleras.

OFERTA TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC
												00-10	05-10	07-10
Establecimientos medios anuales														
Madrid	1.033	973	897	827	801	825	816	803	849	873	836	(2%)	0%	1%
Barcelona	419	416	418	412	394	420	428	418	441	466	509	2%	4%	7%
Sevilla	150	150	146	149	150	164	159	162	159	163	168	1%	1%	1%
Valencia	99	99	99	98	98	111	115	119	123	125	121	2%	2%	0%
Zaragoza	103	102	94	96	95	92	91	89	95	94	95	(1%)	1%	3%
Bilbao	34	31	30	34	36	37	39	40	41	45	54	5%	8%	11%
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	1.838	1.772	1.684	1.616	1.572	1.649	1.648	1.631	1.709	1.765	1.784	(0%)	2%	3%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	12%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	11%	12%	12%	12%			
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	5.849	5.720	5.074	5.124	5.139	5.203	5.243	5.237	5.366	5.310	5.387	(1%)	1%	1%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	39%	38%	38%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	36%	36%			
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	5.408	5.282	4.634	4.691	4.729	4.769	4.799	4.804	4.907	4.826	4.851	(1%)	0%	0%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	36%	35%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	33%	33%	33%			
Resto de España (urbano y vacacional)	7.624	7.827	7.205	7.374	7.544	7.574	7.609	7.794	8.080	8.234	8.203	1%	2%	2%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	51%	53%	53%	54%	54%	54%	54%	55%	55%	56%	55%			
Total establecimientos hoteleros en España	14.870	14.880	13.523	13.680	13.845	13.991	14.056	14.228	14.696	14.824	14.838	(0%)	1%	1%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%			

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Establecimientos medios anuales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Madrid	56%	55%	53%	51%	51%	50%	50%	49%	50%	49%	47%
Barcelona	23%	24%	25%	26%	25%	25%	26%	26%	26%	26%	29%
Sevilla	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	9%	9%	9%
Valencia	5%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Zaragoza	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	6%	5%	5%
Bilbao	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE. Resto de España, incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro.

Durante la última década, la disminución de la oferta de establecimientos hoteleros en destinos urbanos y otros destinos ha sido menor que la disminución experimentada por la oferta en zonas vacacionales. El peso relativo de los establecimientos hoteleros en los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas) ha permanecido constante a lo largo de la última década, en niveles del 12% (0% TACC 2000-2010). Por contra, la evolución de los establecimientos hoteleros del resto de España, que incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro (INE, 2000-2010), ha tenido un crecimiento muy superior al promedio del mercado hotelero español, que le ha permitido pasar de representar el 51% del total de establecimientos en el año 2000 al 55% del total de establecimientos en el año 2010 (1% TACC 2000-2010), sumando 579 nuevos establecimientos.

El crecimiento de la oferta de establecimientos se ha concentrado en la segunda mitad de la década, si bien en la actualidad se observa un cierto parón en términos de nueva capacidad y nuevos proyectos, como consecuencia de la incertidumbre sobre la evolución económica de los próximos años (*Hostelmarket, 2011-2010*)

Esta situación, pone de manifiesto que los establecimientos urbanos en las seis grandes ciudades españolas y los establecimientos vacacionales han decrecido en número pero, sin embargo, han incrementado las plazas hoteleras de sus establecimientos, mientras que los establecimientos hoteleros del resto de España, que incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro (*INE, 2000-2010*), han seguido creciendo tanto el número de plazas como el número de establecimientos.

Del lado de las caídas de establecimientos hoteleros, destaca Madrid, donde los establecimientos hoteleros han experimentado una caída del 2% (TACC 2000-2010), con una reducción de 197 establecimientos. Por su parte, Zaragoza, también ha reducido el número de establecimientos en este periodo, experimentado una caída del 1% (TACC 2000-2010), con una reducción de 8 establecimientos.

Dentro de las seis grandes ciudades españolas debemos destacar que Barcelona ha sido la ciudad que mayor crecimiento ha experimentado en número absoluto de establecimientos, en el periodo 2000-2010, con 90 establecimientos nuevos (+2% TACC 2000-2010) mientras que la ciudad de Bilbao ha sido la que más ha crecido en términos relativos (+5% TACC 2000-2010), sumando 20 hoteles nuevos. Por su parte Valencia y Sevilla han crecido sus establecimientos en un 2% y 1% respectivamente (TACC 2000-2010), sumando 22 y 18 nuevos establecimientos respectivamente.

En el periodo 2000-2010, se ha producido una renovación generalizada de la base de activos hoteleros urbanos en las seis grandes ciudades españolas, en la que aumenta el número de plazas hoteleras totales, lo que significa que los hoteles que se crean son más grandes en términos de plazas por establecimiento y que además, como podremos ver más adelante, son de mayor categoría.

En lo referente a la distribución porcentual, destacar que la ciudad de Madrid lidera la oferta de establecimientos hoteleros, si bien su peso relativo se ha visto reducido desde el 56% hasta el 47%, en el periodo 2000-2010. Esta situación contrasta con el crecimiento en peso relativos de la ciudad de Barcelona, que ha visto incrementar su peso relativo desde el 23% al 29% en el periodo 2000-2010, fruto de los motivos anteriormente expuestos.

Las restantes cuatro grandes ciudades españolas a excepción de Zaragoza todas han conseguido incrementar su peso relativo.

Si analizamos la evolución de plazas por establecimiento, vemos como los hoteles en los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas), han tenido una evolución superior a las de los hoteles vacacionales y al promedio de hoteles en España. En concreto, los hoteles de la ciudad de Madrid han liderado los incrementos en números de plazas por establecimiento en el periodo 2000-2010, aumentando en 1,7x el número de plazas por establecimiento. Por su parte Barcelona, Valencia y Zaragoza ha seguido pautas de crecimiento similares a Madrid (entre 1,5x - 1,7x). Por el contrario las ciudades como Bilbao o Sevilla, no han modificado de forma significativa el número medio de habitaciones por establecimiento.

EVOLUCIÓN DE PLAZAS ESTIMADAS POR ESTABLECIMIENTO EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

Plazas medias anuales por establecimiento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10	Múltiplo 00-10
	Madrid	53	57	62	67	75	76	81	84	83	85	91	6%	4%	3%
Barcelona	84	94	94	96	107	110	113	116	115	119	129	4%	3%	4%	1,5x
Sevilla	95	99	102	101	104	104	108	105	105	106	107	1%	1%	1%	1,1x
Valencia	91	110	111	114	124	122	123	133	141	140	141	4%	3%	2%	1,6x
Zaragoza	63	66	71	72	74	76	77	82	93	104	107	5%	7%	9%	1,7x
Bilbao	123	137	145	139	140	146	145	149	145	141	121	(0%)	(4%)	(7%)	1,0x
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	67	74	78	82	90	92	96	100	99	102	109	5%	3%	3%	1,6x
Zonas vacacionales costeras (inc. Costa de Barcelona)	116	121	139	143	149	151	157	160	160	162	166	4%	2%	1%	1,4x
Zonas vacacionales costeras (exc. Costa de Barcelona)	119	125	144	148	153	155	161	164	164	167	170	4%	2%	1%	1,4x
Resto de España (urbano y vacacional)	35	34	39	40	41	42	44	45	45	46	46	3%	2%	1%	1,3x
Total plazas medias anuales por establecimiento en España	69	71	80	82	85	87	90	91	91	92	94	3%	2%	1%	1,4x

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE. Resto de España, incluye hoteles urbanos en ciudades pequeñas y medianas y otras plazas hoteleras en zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro.

Analizando las plazas por establecimiento del resto de España, incluye zonas urbanas en ciudades pequeñas y medianas y otras zonas turísticas como Costa Esmeralda (Santander) y Pirineo aragonés, catalán, vasco y navarro (INE, 2000-2010), el promedio de plazas por establecimiento es muy bajo. Habiendo aumentado en 1,3x (2000-2010) desde 35 plazas por habitación hasta 46 plazas por establecimiento. Como hemos citado anteriormente, esta tipología de hoteles agrupaba en el año 2010 al 55% del total de establecimientos (51% en el año 2000).

Este colectivo del “resto de España”, que representa el 27% de las plazas hoteleras y el 55% de los establecimientos hoteleros españoles en el año 2010, es lo suficientemente importante para realizar un estudio exhaustivo de como potenciar, organizar y estructurar este mercado tan atomizado y tan poco profesionalizado y organizado. En definitiva, se puede abrir una línea de investigación sobre como potenciar el turismo de interior y turismo en pequeñas y medianas ciudades de España.

Evolución de las plazas y establecimientos por categorías.

Como hemos comentado anteriormente el crecimiento de la capacidad, medida en términos de plazas hoteleras, se ha canalizado en las principales ciudades españolas hacia activos con mayor número de plazas por establecimiento que además tienen una categoría media superior.

En las provincias de los principales destinos urbanos nacionales, Madrid y Barcelona, las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas representan en el año 2010 el 53% y 51% respectivamente (45% y 33% en el año 2000 respectivamente). En una situación similar se encuentra el mercado hotelero de la provincia de Sevilla, que también alcanza el 53% del total de plazas en 2010 (49% en el año 2000) - (INE, 2000-2010).

Por su parte, en las provincias de Valencia, Vizcaya y Zaragoza las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas representaban menos del 50% en el año 2010, concretamente el 44%, 41% y 36% respectivamente (31%, 31% y 26% en el año 2000 respectivamente). Estos datos se sitúan por debajo de la media del mercado nacional que representaba 45% del total de plazas hoteleras en 2010 (27% en el año 2000) - (INE, 2000-2010).

Analizando los datos en términos de establecimientos, el peso relativo de los hoteles de 4 y 5 estrellas es inferior al dato relativo a plazas hoteleras. Las provincias urbanas con mayor proporción de establecimientos de 4 y 5 estrellas en 2010 son Barcelona (26% frente a 10% en el año 2000), seguida de Sevilla (18% frente a 13% en el año 2000), Valencia (17% frente a 7% en el año 2000) y Madrid (15% frente a 6% en el año 2000) - (INE, 2000-2010).

Por su parte, en las provincias de Vizcaya y Zaragoza los hoteles de 4 y 5 estrellas representaban menos del 15% en el año 2010, concretamente el 11% y 9% respectivamente (7% y 4% en el año 2000 respectivamente). Estos datos se sitúan por debajo de la media del mercado nacional que representaba 14% del total de establecimientos en 2010 (6% en el año 2000) - (INE, 2000-2010).

Esta situación pone de manifiesto que incluso en las provincias de las grandes ciudades de nuestro país (mercado urbano), existe un importante déficit de plazas y sobretodo de establecimientos de categoría 4 y 5 estrellas. Si comparamos estos datos con los de alguna comunidad autónoma presente en el mercado vacacional (ej. Canarias, el 70% de las plazas son establecimientos de 4 y 5 estrellas), vemos como existe un importante camino que recorrer en términos de mejora de la categoría de las plazas y establecimientos hoteleros urbanos, y principalmente en el segmento de 5 estrellas.

Otro aspecto a destacar es el hecho de la polarización de la oferta hotelera en el segmento urbano. No sólo crecen los proyectos en los segmentos de mayor categoría, también se observa crecimiento en importancia relativa en alguno de los segmentos más económicos de mercado, principalmente en los segmentos de 3 estrellas. Así los principales grupos del sector (domésticos e internacionales) apuestan por proyectos en ambos segmentos de mercado (*Hostelmarket 2009*).

Estos datos son más evidentes si se analizan en términos de establecimientos en lugar de en términos de plazas hoteleras. Así en el año 2010, en Madrid y Barcelona los establecimientos de 3 estrellas oro representaban el 11% y 23% respectivamente (6% y 13% respectivamente en el año 2000). Si se analizan los datos en términos de plazas hoteleras se aprecia que la proporción de plazas hoteleras de 3 estrellas en Madrid y Barcelona representaba en el año 2010 el 20% y 30% respectivamente (18% y 27% respectivamente en el año 2000).

Por último, se aprecia que por debajo del segmento 3 estrellas oro, se produce una pérdida de importancia relativa de los segmentos de menor categoría.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LAS PLAZAS⁹¹ ESTIMADAS POR CATEGORIAS EN LAS PROVINCIAS DE LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Madrid											
Cinco estrellas de oro	7%	7%	7%	8%	11%	11%	11%	11%	10%	11%	11%
Cuatro estrellas de oro	37%	37%	38%	39%	40%	40%	41%	42%	42%	42%	43%
Tres estrellas de oro	18%	18%	19%	19%	18%	19%	19%	20%	20%	19%	20%
Dos estrellas de oro	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Una estrella de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Dos y tres estrellas de plata	14%	14%	14%	13%	12%	12%	11%	11%	10%	10%	10%
Una estrella de plata	18%	17%	15%	15%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	9%
Barcelona	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	4%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	9%	9%
Cuatro estrellas de oro	28%	29%	28%	30%	34%	35%	36%	36%	37%	38%	42%
Tres estrellas de oro	27%	30%	31%	33%	31%	32%	32%	34%	33%	32%	30%
Dos estrellas de oro	12%	10%	10%	9%	9%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Una estrella de oro	7%	6%	5%	4%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	3%
Dos y tres estrellas de plata	10%	10%	10%	8%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	5%
Una estrella de plata	12%	11%	11%	9%	8%	7%	7%	6%	6%	6%	4%
Sevilla	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	8%	8%	7%	7%	7%	6%	6%	5%	4%	6%	7%
Cuatro estrellas de oro	42%	42%	44%	44%	45%	47%	47%	48%	48%	47%	46%
Tres estrellas de oro	20%	21%	21%	22%	20%	19%	19%	20%	20%	20%	20%
Dos estrellas de oro	8%	7%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	7%	7%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	7%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	11%	10%	9%	9%	9%	8%	9%	8%	8%	8%
Valencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	5%	4%	4%	0%	5%	0%	9%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	31%	33%	30%	32%	36%	39%	37%	42%	36%	46%	44%
Tres estrellas de oro	32%	33%	34%	33%	32%	33%	33%	33%	32%	31%	32%
Dos estrellas de oro	9%	9%	9%	9%	8%	9%	9%	8%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	6%	6%	6%	5%	4%	4%	4%	3%	3%	2%	2%
Una estrella de plata	15%	14%	12%	12%	11%	11%	9%	9%	9%	10%	10%
Zaragoza	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	26%	27%	27%	27%	27%	26%	27%	27%	32%	35%	36%
Tres estrellas de oro	21%	21%	22%	23%	24%	26%	27%	30%	29%	29%	28%
Dos estrellas de oro	16%	17%	17%	16%	16%	16%	15%	15%	15%	14%	14%
Una estrella de oro	6%	6%	6%	5%	5%	6%	6%	5%	5%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	12%	12%	12%	12%	12%	12%	11%	14%	12%	11%	11%
Una estrella de plata	18%	17%	17%	17%	15%	14%	14%	9%	7%	7%	7%
Vizcaya	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	10%	9%	0%	11%	11%	10%	10%	10%	9%
Cuatro estrellas de oro	31%	34%	31%	30%	39%	30%	32%	35%	35%	33%	32%
Tres estrellas de oro	34%	33%	29%	31%	32%	29%	27%	26%	25%	24%	25%
Dos estrellas de oro	12%	12%	11%	11%	12%	11%	10%	10%	10%	10%	10%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	5%	4%	7%	7%	7%	8%	11%	11%
Dos y tres estrellas de plata	12%	12%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	6%	6%
Una estrella de plata	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	8%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁹¹ El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

EVOLUCIÓN DEL PESO RELATIVO DE LOS ESTABLECIMIENTOS ESTIMADOS POR CATEGORÍAS EN LAS PROVINCIAS DE LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Madrid											
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	5%	6%	7%	9%	10%	11%	12%	11%	12%	13%
Tres estrellas de oro	6%	6%	7%	8%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	11%
Dos estrellas de oro	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	5%	5%
Una estrella de oro	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Dos y tres estrellas de plata	20%	22%	22%	23%	24%	22%	22%	22%	22%	23%	24%
Una estrella de plata	64%	63%	59%	58%	51%	49%	48%	46%	45%	44%	42%
Barcelona	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	3%
Cuatro estrellas de oro	9%	10%	10%	12%	15%	15%	16%	17%	18%	18%	23%
Tres estrellas de oro	13%	14%	15%	18%	19%	19%	20%	21%	21%	20%	23%
Dos estrellas de oro	7%	7%	7%	7%	8%	8%	9%	9%	9%	8%	9%
Una estrella de oro	8%	8%	7%	7%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Dos y tres estrellas de plata	22%	22%	20%	21%	21%	20%	20%	19%	20%	19%	20%
Una estrella de plata	50%	50%	47%	45%	36%	36%	36%	34%	35%	30%	27%
Sevilla	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Cuatro estrellas de oro	11%	11%	12%	12%	13%	13%	14%	14%	14%	15%	15%
Tres estrellas de oro	10%	11%	11%	13%	12%	12%	14%	14%	15%	16%	16%
Dos estrellas de oro	10%	10%	9%	10%	11%	11%	12%	11%	12%	13%	13%
Una estrella de oro	7%	7%	7%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	20%	19%	19%	18%	20%	19%	18%	18%	17%
Una estrella de plata	41%	41%	39%	35%	34%	33%	31%	33%	31%	33%	32%
Valencia/València	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	0%	2%	0%	2%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	6%	7%	9%	9%	11%	13%	14%	15%	13%	17%	17%
Tres estrellas de oro	11%	12%	14%	15%	16%	18%	21%	21%	20%	21%	21%
Dos estrellas de oro	11%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	13%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	7%	7%	8%	7%	7%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	12%	12%	12%	11%	10%	9%	10%	9%	8%	4%	4%
Una estrella de plata	50%	50%	44%	44%	45%	44%	42%	41%	42%	45%	43%
Vizcaya	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	2%	2%	4%	3%	0%	3%	3%	3%	3%	3%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	8%	7%	11%	9%	11%	13%	13%	12%	9%
Tres estrellas de oro	17%	17%	19%	18%	21%	20%	19%	18%	18%	17%	13%
Dos estrellas de oro	19%	20%	21%	21%	25%	23%	24%	25%	25%	24%	19%
Una estrella de oro	11%	10%	10%	10%	13%	14%	15%	16%	18%	18%	14%
Dos y tres estrellas de plata	27%	28%	29%	22%	25%	21%	21%	21%	20%	19%	15%
Una estrella de plata	20%	20%	20%	14%	14%	12%	13%	14%	14%	15%	19%
Zaragoza	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%	7%	8%	9%	9%
Tres estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	14%	15%	17%	18%	19%	19%
Dos estrellas de oro	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%
Una estrella de oro	5%	5%	6%	7%	6%	7%	8%	6%	5%	5%	5%
Dos y tres estrellas de plata	17%	18%	19%	19%	20%	20%	19%	26%	28%	28%	28%
Una estrella de plata	53%	50%	50%	51%	42%	46%	45%	30%	28%	28%	28%
Total España	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Evolución de la ocupación.

Además de los motivos ya apuntados en el mercado vacacional español, el mercado urbano presenta otros aspectos que han agudizado la negativa evolución de sus datos de ocupación: (i) durante los últimos 10 años, en términos relativos que no absolutos, el crecimiento de la oferta en las seis grandes ciudades españolas (5% TACC 2000-2010) ha sido superior a la media del mercado nacional; y (ii) el impacto que las crisis ha tenido en la actividad empresarial y más concretamente en el turismo de reuniones, incentivos, convenciones y eventos (MICE) y en el turismo de negocios. Las empresas se han visto obligadas a recortar los presupuestos en gastos de viajes, hoteles, organizaciones de eventos corporativos y eventos comerciales para sus empleados y clientes respectivamente; y (iii) la conclusión de acontecimientos puntuales de repercusión mundial, que motivaron la creación de capacidad hotelera adicional y que con la llegada de la crisis no han conseguido encontrar nueva actividad empresarial capaz de reemplazar la caída de las ocupaciones (ej. Expo'08 de Zaragoza, Copa América, etc.).

En el análisis de destinos urbanos resulta más apropiado tratar los datos de ocupación por habitaciones en lugar de por plazas, ya que el producto hotelero urbano se estructura por habitaciones en lugar de por plazas, dado que su uso suele ser para periodos más cortos de tiempo y su clientela suele ser de uso individual o a lo sumo de parejas.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS HABITACIONES ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2002-2010)

Ocupación (habitaciones)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Madrid	66	63	62	66	68	70	65	59	64	65	70	59
Barcelona	75	73	73	73	75	76	72	68	69	73	76	68
Sevilla	63	57	59	60	63	64	60	55	56	59	64	55
Valencia	58	62	58	60	65	67	60	54	60	60	67	54
Zaragoza	60	56	58	61	65	66	66	43	44	58	66	43
Bilbao	60	57	62	62	63	64	62	60	63	62	64	57

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Analizando los seis principales destinos urbanos de España, vemos como las ciudades de Bilbao y Valencia han sido las únicas que presentan niveles de ocupación en el año 2010 iguales o superiores a los niveles del año 2000 y 2005. En un contexto generalizado de crecimiento de la oferta, ambas ciudades han tratado de reposicionarse para el turismo durante la última década. Bilbao fundamentalmente gracias a la apertura a finales de la década de los noventa del museo Guggenheim, que supuso la apertura de c. 1.200 – 1.500 nuevas habitaciones entre 1999 y 2003) - (*Arthur D Little, 2010*). Por su parte la ciudad de Valencia se ha especializado en el desarrollo de numerosos e importantes eventos repercusión mundial (Fórmula-1, Copa América, visitas del Papa, etc.) y en potenciar el turismo de negocios y cultural impulsado por la Feria Internacional de Valencia, la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, el Oceanográfico de Valencia, etc. Todo ello, se ha visto ayudado por el crecimiento de las conexiones internacionales, principalmente a través de aerolíneas de bajo

coste y las mejoras de las infraestructuras de comunicaciones (AVE Madrid – Valencia) - (*Cámara de Valencia, 2010 y Arthur D Little, 2010*).

Por el lado negativo destacar la evolución de la ocupación en la ciudad de Zaragoza. El final de la EXPO'08 y la irrupción de la actual crisis han provocado una situación de clara sobreoferta hotelera cuya recuperación se presenta incierta en la actualidad - (*INE, 2000-2010 y Arthur D Little, 2010*). El reto para la ciudad de Zaragoza pasa por reajustar su oferta actual y buscar nuevos nichos de clientes. Una situación que recuerda a la vivida por la ciudad de Sevilla después de la Expo'92.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN LAS PLAZAS⁹² ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Madrid	57	54	54	52	51	54	55	57	54	50	54	54	57	50
Barcelona	64	63	63	61	61	61	64	65	62	60	62	62	65	60
Sevilla	60	58	56	51	51	52	55	55	52	49	50	53	60	49
Valencia	47	49	46	51	49	50	53	55	51	47	52	50	55	46
Zaragoza	50	45	49	46	47	49	54	54	55	34	35	47	55	34
Bilbao	50	45	46	45	49	48	50	51	48	48	51	48	51	45

Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	41	41	39	37	37	37	38	39	36	31	30	37	41	30
Una estrella de plata	35	35	34	33	32	33	34	34	32	27	27	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

No obstante, el comportamiento de la ocupación en hoteles urbanos de las seis grandes ciudades españolas ha mostrado una cierta capacidad de resistencia a pesar de la actual crisis. En el año 2010, se han conseguido recuperar niveles de ocupación de los años 2005-2006 previos a la irrupción de la crisis. Sin embargo, como ya se apuntó en el análisis del mercado vacacional, los niveles de ocupación no pueden ser analizados al margen de los niveles de precios que lógicamente marcan los niveles de ingresos y rentabilidad del sector. Existen destinos que con menor ocupación sin embargo consiguen mayores rentabilidades y viceversa.

⁹². El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Analizando los datos por plazas observamos una pauta de comportamiento similar a la existente en el análisis por habitaciones, pero con unos niveles inferiores de ocupación: Esto es debido a que el cliente de hoteles urbanos suele ocupar un menor número de plazas por habitación.

En general, si se cruzan los datos de ocupaciones de habitaciones y ocupaciones de plazas, vemos que con la llegada de la crisis el número de plazas ocupadas por habitación ha aumentado, fruto de un claro intento de ahorro de costes por parte de los clientes de hoteles urbanos. Así, si comparamos los datos de ocupación por habitación con los datos de ocupación por plazas, vemos como:

- (i) Madrid, en el año 2005 tenía una ocupación por habitación del 66% y en el 2010 del 64%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 y en el año 2010 es la misma, 54%;
- (ii) Barcelona, en el año 2005 tenía una ocupación por habitación del 73% y en el 2010 del 69%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 fue del 61% y en el año 2010 del 62%;
- (iii) Sevilla, en el año 2005 tenía una ocupación por habitación del 60% y en el 2010 del 56%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 fue del 52% y en el año 2010 del 50%;
- (iv) Valencia, en el año 2005 tenía una ocupación por habitación del 60% y en el 2010 del 60%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 fue del 50% y en el año 2010 del 52%;
- (v) Zaragoza, en el año 2005 tenía una ocupación por habitación del 61% y en el 2010 del 44%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 fue del 49% y en el año 2010 del 35%;
- (vi) Bilbao, en el año 2005 tenía una ocupación por habitación del 62% y en el 2010 del 63%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 fue del 48% y en el año 2010 del 51%.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN FIN DE SEMANA EN LAS PLAZAS⁹³ ESTIMADAS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES URBANAS (2000-2010)

Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Madrid	62	60	62	59	59	62	64	66	61	58	62	61	66	58
Barcelona	69	69	69	69	69	69	71	71	68	67	67	69	71	67
Sevilla	68	67	65	60	62	62	64	63	60	57	58	62	68	57
Valencia	54	56	52	61	60	61	63	65	60	57	60	59	65	52
Zaragoza	59	55	59	55	56	59	61	63	62	44	45	56	63	44
Bilbao	58	51	53	53	58	59	62	63	58	59	60	58	63	51

Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Min.
Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	56	55	59	49
Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	54	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	63	60	64	55
Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	63	69	57
Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	47	48	57	40
Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	38	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	35	37	41	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	31	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Por último, otro aspecto interesante a analizar es la evolución de la ocupación de fin de semana, en los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas). Así, durante los fines de semana, la ocupación de los hoteles urbanos en las seis grandes ciudades españolas es superior a la media de las ocupaciones semanales. De acuerdo a conversaciones mantenidas con los principales grupos hoteleros españoles, es muy común ver como en ciudades como Barcelona, Madrid, Bilbao o Valencia, el día de mayor ocupación de la semana ha pasado de ser la noche del miércoles a la noche del sábado, fruto del auge que está teniendo entre los destinos urbanos más populares en España y Europa el desarrollo del de turismo de fin de semana o “city breaks”.

⁹³. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Entorno competitivo en el mercado urbano

El comportamiento del entorno competitivo urbano ha sido muy diferente al del entorno competitivo vacacional.

Así podemos destacar los siguientes rasgos y pautas de comportamiento en el mercado urbano, en el periodo 2003-2011:

- (i) mayor concentración y profesionalización del sector, donde las grandes cadenas han ido reforzando su presencia, los grandes grupos del mercado ha ido incrementando su peso y los grupos familiares tiene menor importancia entre los puestos de cabeza en comparación con el segmento vacacional.
- (ii) a diferencia del segmento vacacional, los principales grupos internacionales cuentan con un mayor peso y notoriedad entre los primeros puestos del mercado urbano. Además ante un endurecimiento generalizado de las condiciones económico financieras, no es descartable que los principales grupos internacionales incrementen su presencia en el mercado urbano español;
- (iii) base de cliente más diversificada y menor dependencia de la tour operación, tanto accionarial como en la generación de ingresos;
- (iv) con la excepción de Grupo NH, se aprecia una pérdida de liderazgo por parte de operadores urbanos nacionales, que no han conseguido crecer a los ritmos deseables para mantener su posición en el mercado. Los motivos que explican esta situación son principalmente tres: (i) limitada capacidad financiera para crecer; (ii) búsqueda de otros modelos de gestión (ej. venta de marcas); y (iii) decisiones estratégicas que le han llevado a potenciar su presencia en otros destinos desinvirtiendo recursos en los destinos domésticos.

El mercado urbano español, se encuentra inmerso en un proceso de consolidación. En la actualidad las cadenas hoteleras (“Grupos”) presentes, en las seis grandes ciudades españolas, han ido reforzado su presencia hasta alcanzar el 84% del mercado en el año 2011 (*Hostelmarket, 2011*). Estos datos contrastan con el 71% que representaban en el año 2003 en las seis grandes ciudades españolas.

A nivel nacional el peso de las cadenas en el mercado urbano, en el mes de septiembre de 2011, era el 77,6% del mercado hotelero urbano, mientras que los grupos independientes representaban el 22,4%. Esta situación muestra un mayor nivel de concentración de cadenas en comparación con el total del mercado hotelero español donde las cadenas representan el 67% del mercado (*Hostelmarket, 2011*).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA URBANA EN ESPAÑA POR TIPO DE PERTENENCIA Y ZONA TURÍSTICA (HABITACIONES)⁹⁴ ENTRE 2003-2010

Año 2011	Total		Grupos			Independientes		
	Nº Hoteles	Nº Hab.	Nº Hoteles	Nº Hab.	% Nº Hab.	Nº Hoteles	Nº Hab.	% Nº Hab.
Madrid	390	46.852	299	37.879	81%	91	8.973	19%
Barcelona	417	41.524	345	36.413	88%	72	5.111	12%
Valencia	84	10.189	67	8.635	85%	17	1.554	15%
Sevilla	87	10.695	61	8.503	80%	26	2.192	20%
Zaragoza	48	4.999	37	4.100	82%	11	899	18%
Bilbao	38	4.434	32	3.925	89%	6	509	11%
Subtotal	1.064	118.693	841	99.455	84%	223	19.238	16%
Otras ciudades españolas		80.789						
Totales		199.482						

Año 2003	Total		Grupos			Independientes		
	Nº Hoteles	Nº Hab.	Nº Hoteles	Nº Hab.	% Nº Hab.	Nº Hoteles	Nº Hab.	% Nº Hab.
Madrid	250	31.863	149	21.187	66%	101	10.676	34%
Barcelona	245	25.030	155	18.189	73%	90	6.841	27%
Valencia	56	6.620	40	5.350	81%	16	1.270	19%
Sevilla	62	8.532	34	5.902	69%	28	2.630	31%
Zaragoza	37	3.301	21	2.142	65%	16	1.159	35%
Bilbao	31	3.204	21	2.656	83%	10	548	17%
Subtotal	681	78.550	420	55.426	71%	261	23.124	29%
Otras ciudades españolas		82.450						
Totales		161.000						

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

Las primeras 10 cadenas hoteleras han conseguido aumentar su peso relativo alcanzando el 37,9% del mercado en 2011 (35,5% en el año 2003).

Además, los principales operadores del sector siguen ganando importancia relativa y presentan unos niveles de cuota mercado superior a los existentes en el mercado vacacional, con una menor atomización. Mientras en el mercado vacacional español, ningún grupo cuenta cuota de mercado igual o superior 5%, por marcas operadas, y los 30 primeros grupos no alcanzan el 30% del mercado. En el mercado urbano sólo el Grupo NH cuenta con más el 9% del mercado, en términos de marcas operadas, y los 30 primeros grupos representan el 53,6% del mercado (*Hostelmarket, 2011*).

Por su parte, la presencia de grupos familiares entre los puestos de cabeza cada vez es menor. En la actualidad entre los 5 primeros operadores urbanos tan sólo encontramos un grupo familiar (Meliá) mientras que en el mercado vacacional los cinco primeros operadores son grupos familiares todos ellos españoles (*Hostelmarket, 2011*).

⁹⁴ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE HOTELES URBANOS EN ESPAÑA
(HABITACIONES)⁹⁵ - (2003-2011)

Cadena	2003				2011			
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.
1 Sol Meliá	95	15.809	9,8%	9,8%	158	17.876	9,0%	9,0%
2 NH Hoteles	101	11.392	7,1%	16,9%	77	9.004	4,5%	13,5%
3 AC Hotels	51	4.838	3,0%	19,9%	81	8.715	4,4%	17,8%
4 HUSA	48	4.744	2,9%	22,8%	55	7.755	3,9%	21,7%
5 Paradores	71	4.406	2,7%	25,6%	28	7.110	3,6%	25,3%
6 Accor	37	3.787	2,4%	27,9%	61	6.615	3,3%	28,6%
7 Catalonia	29	3.229	2,0%	29,9%	57	6.096	3,1%	31,7%
8 Hotusa-Eurostars	29	3.216	2,0%	31,9%	31	4.569	2,3%	34,0%
9 Silken	19	2.902	1,8%	33,7%	39	4.178	2,1%	36,1%
10 Hesperia	24	2.784	1,7%	35,5%	29	3.621	1,8%	37,9%
11 Intercontinental	11	2.279	1,4%	36,9%	16	2.904	1,5%	39,3%
12 Barceló	7	1.666	1,0%	37,9%	9	2.360	1,2%	40,5%
13 Abba Hoteles	13	1.663	1,0%	39,0%	18	2.294	1,1%	41,7%
14 Hoteles Santos	5	1.362	0,8%	39,8%	34	2.160	1,1%	42,7%
15 Starwood	5	1.127	0,7%	40,5%	26	1.935	1,0%	43,7%
16 Zenit	13	1.033	0,6%	41,1%	17	1.880	0,9%	44,7%
17 Gargallo	12	1.000	0,6%	41,8%	13	1.850	0,9%	45,6%
18 Occidental	6	940	0,6%	42,3%	10	1.654	0,8%	46,4%
19 Celuisma	7	938	0,6%	42,9%	6	1.592	0,8%	47,2%
20 Partner Hotels	15	845	0,5%	43,5%	20	1.587	0,8%	48,0%
21 Expo Hoteles	2	813	0,5%	44,0%	4	1.343	0,7%	48,7%
22 Vinci Hoteles	7	718	0,4%	44,4%	16	1.256	0,6%	49,3%
23 Hoteles M.A.	7	707	0,4%	44,8%	9	1.204	0,6%	49,9%
24 Aranzazu	6	669	0,4%	45,3%	9	1.174	0,6%	50,5%
25 Group H10	7	663	0,4%	45,7%	8	1.123	0,6%	51,1%
26 Confortel	6	638	0,4%	46,1%	13	1.070	0,5%	51,6%
27 Derby Hoteles	6	610	0,4%	46,4%	8	1.058	0,5%	52,1%
28 Centro Ciudad	6	583	0,4%	46,8%	6	996	0,5%	52,6%
29 Alcora	3	574	0,4%	47,2%	10	974	0,5%	53,1%
30 Rafael Hoteles	4	564	0,4%	47,5%	8	972	0,5%	53,6%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

En la actualidad entre los 10 principales operadores encontramos a cuatro grandes operadores internacionales (Accor, Marriott, Wyndham e InterContinental) y seis grandes grupos españoles, liderados por Grupo NH. Después de la integración de la gestión de los hoteles de la marca Hesperia, el Grupo NH prácticamente duplica el número de habitaciones del segundo operador por marca (Accor). Esta situación es muy diferente a la situación existente en el año 2003, donde entre los diez primeros operadores tan sólo un operador internacional estaba presente (Accor). Queda clara la pérdida de protagonismo de los operadores locales en beneficio de los operadores globales o internacionales. Estos datos contrastan de forma muy significativa con los datos del mercado vacacional, donde los diez primeros operadores del mercado, por marcas operadas, todos son grupos familiares españoles.

⁹⁵ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

Los datos de 2011 son a fecha 12 de septiembre de 2011. Desde junio de 2011, la práctica totalidad del catálogo de AC Hotels se ha integrado en AC Hotels by Marriott, cadena al 50% entre Marriott y los socios de la propia AC Hotels. Varias unidades se han integrado en The Autograph Collection, cadena controlada al 100% por Marriott.

EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE HOTELES URBANOS EN LAS SEIS PRINCIPALES CIUDADES ESPAÑOLAS (HABITACIONES)⁹⁶ - (2003-2011)

Ranking de cadenas en las 6 principales ciudades españolas N° Est.				Ranking de cadenas en las 6 principales ciudades españolas					
2003	N° Est.	N° Habit.	% Mercado	2011	N° Est.	N° Habit.	% Mercado		
			% Mercado				% Mercado		
1 Sol Meliá	42	8.638	11%	11,0%	1 NH Hoteles (Hesperia)	92	11.504	9,7%	9,7%
2 NH Hoteles	59	7.143	9%	20,1%	2 Accor Hotels	52	6.460	5,4%	15,1%
3 HUSA	30	3.242	4%	24,2%	3 Meliá Hotels International	17	5.210	4,4%	19,5%
4 Catalonia	25	2.861	4%	27,9%	4 Marriott Hotels & Resorts (AC - Hoteles)	36	4.635	3,9%	23,4%
5 Accor	23	2.613	3,3%	31,2%	5 HUSA Hoteles	34	4.375	3,7%	27,1%
6 Intercontinental	9	2.033	3%	33,8%	6 Hoteles Catalonia	35	3.810	3,2%	30,3%
7 AC Hotels	19	1.988	3%	36,3%	7 Wyndham (Tryp Hoteles)	24	3.713	3,1%	33,5%
8 Silken	8	1.737	2%	38,5%	8 Eurostars (Hotusa)	30	3.179	2,7%	36,1%
9 Hesperia	13	1.571	2%	40,5%	9 Hoteles Silken	15	2.839	2,4%	38,5%
10 Hotusa-Eurostars	12	1.465	1,9%	42,4%	10 Intercontinental Hotels	20	2.728	2,3%	40,8%
11 Barceló	4	1.163	1%	43,9%	11 High Tech Hotels	32	2.039	1,7%	42,5%
12 Abba Hoteles	7	1.099	1%	45,3%	12 Barceló Hotels & Resorts	9	1.816	1,5%	44,1%
13 Expo Hoteles	2	813	1%	46,3%	13 Confortel Hoteles	12	1.730	1,5%	45,5%
14 Hoteles Santos	2	665	1%	47,1%	14 Expo Hoteles & Resorts	4	1.587	1,3%	46,9%
15 Group H10	7	663	0,8%	48,0%	15 Hoteles Santos	6	1.547	1,3%	48,2%
16 Starwood	2	612	1%	48,8%	16 Starwood Hotels & Resorts	5	1.456	1,2%	49,4%
17 Derby Hotels	6	610	1%	49,5%	17 Abba Hoteles	9	1.370	1,2%	50,5%
18 Zenit	6	587	1%	50,3%	18 Fiesta Hotel Group	6	1.241	1,0%	51,6%
19 Alora	3	574	1%	51,0%	19 Vincci Hoteles	10	1.187	1,0%	52,6%
20 Rafael Hoteles	4	564	0,7%	51,7%	20 Hilton	4	1.136	1,0%	53,6%
21 Hispano Hotelera	4	550	1%	52,4%	21 Rafael Hoteles	8	1.123	0,9%	54,5%
22 Occidental	3	549	1%	53,1%	22 Derby Hotels	15	938	0,8%	55,3%
23 Gargallo	7	541	1%	53,8%	23 Hoteles Nuñez I Navarro	9	904	0,8%	56,0%
24 Centro Ciudad	5	521	1%	54,5%	24 Convención	2	885	0,7%	56,8%
25 Playa Senator	3	520	0,7%	55,2%	25 Auditorium Hoteles	1	869	0,7%	57,5%
Top 25	305	43.322	55%		Top 25	487	68.281	58%	
Resto cadenas	115	12.104	15%	70,6%	Resto cadenas	354	31.174	26%	83,8%
Independientes	261	23.124	29%	100,0%	Independientes	223	19.238	16%	100,0%
Total	681	78.550	100%		Total	1.064	118.693	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

Entre los años 2010 y 2011, se han anunciado dos operaciones que han supuesto la entrada de dos grupos hoteleros internacionales (Marriott (EE.UU.) y Wyndham (EE.UU.)) en dos grandes grupos españoles (AC-Hoteles y Tryp). La primera operación ha supuesto la entrada en el capital de la gestora hotelera de AC Hoteles. En el caso de Wyndham se ha producido la compra de una marca (Tryp) por parte de Wyndham. Esta situación implica que los hoteles propiedad de Meliá van a comenzar a operar en régimen de franquicia bajo la marca Tryp, es decir, Meliá va a pagar un canon a Wyndham por el uso de la marca Tryp en España. Además, de las citadas operaciones, el Grupo Accor ha desarrollado en los últimos años, una importante estrategia de crecimiento orgánico que le ha permitido alcanzar el segundo puesto del mercado hotelero de nacional, en términos de marcas operadas (Blanco, Y., 2011).

⁹⁶ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

Los datos de 2011 son a fecha 12 de septiembre de 2011. Desde junio de 2011, la práctica totalidad del catálogo de AC Hoteles se ha integrado en AC Hotels by Marriott, cadena al 50% entre Marriott y los socios de la propia AC Hoteles. Varias unidades se han integrado en The Autograph Collection, cadena controlada al 100% por Marriott.

Por otro lado, el grupo Meliá Hotels International tiene una estrategia muy volcada en el exterior, lo que ha supuesto la venta de su marca Tryp a Wyndham, pasando a operar sus hoteles bajo régimen de franquicia con la consiguiente pérdida de cuota de mercado en términos de marca.

Frente al escaso movimiento entre empresas del sector hotelero vacacional, el sector urbano ha estado más activo en sus puestos de cabeza. Además de las dos operaciones que acabamos de citar, tenemos que destacar la compra de la gestora de Hesperia por parte de NH, que le ha permitido afianzarse a la cabeza del sector urbano con casi el doble de habitaciones que su segundo competidor.

La debilidad económico-financiera del país y la fragilidad del entorno sectorial pueden propiciar un cambio en la percepción de España por parte de los grandes grupos hoteleros internacionales, lo que podría dar lugar a nuevos procesos de integración en el segmento urbano.

En lo relativo al tipo de propiedad de los hoteles en el mercado urbano español, podemos destacar, que en el año 2011, la gran mayoría de las habitaciones de hoteles urbanos españoles pertenece a cadenas, 78% (el 22% restante pertenece a grupos independientes). Estos datos contrastan con los del mercado vacacional todavía más atomizado, donde las cadenas representaban el 66% del total de habitaciones de hoteles vacacionales (el 34% restante pertenece a grupos independientes). (*Hostelmarket, 2011*).

Por su parte, la influencia de los grandes operadores internacionales se deja notar en la distribución de las habitaciones por tipo de propiedad, buscando modelos de operación menos intensivos en capital, lo que se conoce en el sector como modelos “Asset Light”. Así el 78% de habitaciones perteneciente a cadenas hoteleras se distribuye de en función del tipo de pertenecía de los activos de la siguiente forma: 45% en régimen de propiedad, 30% en régimen del alquiler, 16% en régimen de gestión y 8% en régimen de franquicia (*Hostelmarket, 2011*). Estos datos contrastan con los del mercado vacacional, donde el 66% de habitaciones perteneciente a cadenas hoteleras se distribuye de en función del tipo de pertenecía de los activos de la siguiente forma: 76% en régimen de propiedad, 15% en régimen del alquiler, 8% en régimen de gestión y 1% en régimen de franquicia (*Hostelmarket, 2011*).

2.1. Madrid

Evolución de la oferta.

Madrid lidera la oferta de plazas hoteleras en las seis principales ciudades urbanas españolas, 39% de la oferta total de plazas en el año 2010 (44% en el año 2000). La oferta hotelera en Madrid ha aumentado en 21.469 plazas (3% TACC 2000-2010), en línea con la creciente demanda ligada a la puesta en funcionamiento de nuevas infraestructuras en la Comunidad de Madrid (ej. nuevas terminales de aeropuertos, nuevas líneas de trenes de alta velocidad, etc.), que entre otros efectos ha contribuido a desarrollar el segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) - (INE, 2000-2010 y Arthur D Little, 2010).

Además, según un informe reciente elaborado por Euromoney, Madrid ocupa el séptimo puesto del ranking mundial de centros financieros más importantes, lo que también contribuye al sustentar el desarrollo de la demanda hotelera urbana de la ciudad (Morán, C., 2011).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS ⁹⁷ ESTIMADOS EN MADRID – MUNICIPIO (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Plazas medias anuales														
Madrid (municipio)	54.563	55.398	55.398	55.049	60.334	62.631	65.749	67.755	70.083	74.126	76.031	3%	4%	4%
% Total seis grandes ciudades	44%	42%	42%	42%	42%	41%	42%	42%	41%	41%	39%			
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	123.775	131.492	131.492	132.284	142.206	151.590	157.921	162.322	169.897	180.626	193.665	5%	5%	6%
% Total plazas hoteleras nacional	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%	13%	13%	14%			
Establecimientos medios anuales														
Madrid (municipio)	1.033	973	897	827	801	825	816	803	849	873	836	(2%)	0%	1%
% Total seis grandes ciudades	56%	55%	53%	51%	51%	50%	50%	49%	50%	49%	47%			
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	1.838	1.772	1.684	1.616	1.572	1.649	1.648	1.631	1.709	1.765	1.784	(0%)	2%	3%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	12%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	11%	12%	12%	12%			
Plazas medias anuales por establecimiento														
Madrid (municipio)	53	57	62	67	75	76	81	84	83	85	91	6%	4%	3%
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	67	74	78	82	90	92	96	100	99	102	109	5%	3%	3%
														Múltiplo 00-10
														1,7x
														1,6x

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En Madrid, los establecimientos hoteleros han experimentado una caída del 2% (TACC 2000-2010), con una reducción de 197 establecimientos. Durante el periodo 2000-2010, se ha producido una renovación generalizada de la base de activos hoteleros en Madrid, impulsando la zona norte de la Castellana, al calor del desarrollo de cuatro importantes rascacielos y de la

⁹⁷. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

zona antigua próxima a la Estación de Atocha, apoyándose en el desarrollo de nuevas infraestructuras ferroviarias (ej. nuevas rutas del AVE). Además, las candidaturas frustradas a ciudad olímpica de Madrid 2012 y Madrid 2016, alentaron el desarrollo y la renovación de activos hoteleros nuevos o existentes (*Arthur D Little, 2010*).

Así, el número de establecimientos ha disminuido, pero sin embargo el número de plazas hoteleras ha aumentado, lo que significa que los hoteles inaugurados o renovados son más grandes en términos de plazas por establecimiento.

En lo referente a la distribución porcentual, la ciudad de Madrid lidera la oferta de establecimientos hoteleros, si bien su peso relativo se ha visto reducido desde el 56% hasta el 47%, en el periodo 2000-2010. Esta situación contrasta con el crecimiento de la ciudad de Barcelona, que ha visto incrementar su peso relativo desde el 23% al 29% en el periodo 2000-2010.

Si analizamos la evolución de plazas por establecimiento, la ciudad de Madrid han liderado los incrementos en números de plazas por establecimiento en el periodo 2000-2010, aumentando en 1,7x el número de plazas por establecimiento, alcanzando un total de 91 plazas medias por establecimiento.

Además, el crecimiento de la capacidad, medida en términos de plazas hoteleras, se ha canalizado en las hacia activos con mayor número de plazas por establecimiento y se ha aplicado sobre activos que cuentan con una categoría media superior. En la provincia Madrid, las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas representaban en el año 2010 el 53% (45% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*). En términos de establecimientos, el peso relativo de los hoteles de 4 y 5 estrellas es inferior al dato relativo a plazas hoteleras. En 2010, los establecimiento de 4 y 5 estrellas de Madrid representaban el 15% frente al 6% en el año 2000 - (*INE, 2000-2010*).

Otro aspecto a destacar es el hecho de la polarización de la oferta hotelera, en la que no sólo crecen los proyectos en los segmentos de mayor categoría. También se observa crecimiento en segmentos más económicos de mercado, como el segmento de 3 estrellas. Así los principales grupos del sector (domésticos e internacionales) apuestan por proyectos en ambos segmentos de mercado (*Hostelmarket 2009*).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS POR CATEGORÍA ⁹⁸ ESTIMADOS EN MADRID – PROVINCIA (2000-2010)

Plazas estimadas por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Madrid	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	7%	7%	7%	8%	11%	11%	11%	11%	10%	11%	11%
Cuatro estrellas de oro	37%	37%	38%	39%	40%	40%	41%	42%	42%	42%	43%
Tres estrellas de oro	18%	18%	19%	19%	18%	19%	19%	20%	20%	19%	20%
Dos estrellas de oro	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Una estrella de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Dos y tres estrellas de plata	14%	14%	14%	13%	12%	12%	11%	11%	10%	10%	10%
Una estrella de plata	18%	17%	15%	15%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	9%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Establecimientos medios por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Madrid	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	5%	6%	7%	9%	10%	11%	12%	11%	12%	13%
Tres estrellas de oro	6%	6%	7%	8%	8%	9%	10%	10%	10%	10%	11%
Dos estrellas de oro	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	5%	5%
Una estrella de oro	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Dos y tres estrellas de plata	20%	22%	22%	23%	24%	22%	22%	22%	22%	23%	24%
Una estrella de plata	64%	63%	59%	58%	51%	49%	48%	46%	45%	44%	42%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Estos datos son más evidentes si se analizan en términos de establecimientos en lugar de en términos de plazas hoteleras. Así en el año 2010, los establecimientos de 3 estrellas oro representaban el 11% (6% en el año 2000). Si se analizan los datos en términos de plazas hoteleras se aprecia que la proporción de plazas hoteleras de 3 estrellas en Madrid representaba en año 2010 el 20% (18% en el año 2000).

⁹⁸. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la ocupación.

Durante la segunda mitad de la década, la negativa evolución de los datos de ocupación de Madrid, muestra claramente las consecuencias y los efectos de (i) la irrupción de la crisis financiera global e inmobiliaria en el mercado nacional; (ii) la mayor dependencia que el segmento urbano tiene de la economía doméstica (en comparación con el segmento vacacional) y de los niveles de actividad empresarial; (iii) el impacto que la crisis ha tenido en el segmento de turismo MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos), donde las empresas se han visto obligadas a recortar los presupuestos en gastos de viajes, hoteles, organizaciones de eventos corporativos y eventos comerciales para sus empleados y clientes respectivamente; (iv) el exceso de crecimiento de la oferta hotelera durante el periodo 2007-2010; y (v) la antigüedad en algunos casos de la oferta hotelera.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN HABITACIONES Y PLAZAS⁹⁹ EN MADRID - MUNICIPIO (2000-2010)

Ocupación (habitaciones)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.		
Madrid (municipio)	66	63	62	66	68	70	65	59	64	65	70	59		
Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Madrid (municipio)	57	54	54	52	51	54	55	57	54	50	54	54	57	50
Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Madrid (municipio)	62	60	62	59	59	62	64	66	61	58	62	61	66	58
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	56	55	59	49
Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	54	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	63	60	64	55
Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	63	69	57
Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	47	48	57	40
Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	38	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	35	37	41	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	31	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

⁹⁹. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

No obstante, el comportamiento de la ocupación en hoteles urbanos de Madrid ha mostrado una cierta capacidad de resistencia a pesar de la actual crisis. En el año 2010, han conseguido recuperar niveles de ocupación de 2005 previo a la irrupción de la crisis. Además, el comportamiento de la ocupación en hoteles urbanos en Madrid, ha sido mejor que el comportamiento del mercado nacional (*INE, 2000-2010*).

Analizando los datos por plazas observamos una pauta de comportamiento similar a la existente en el análisis por habitaciones, pero con unos niveles inferiores de ocupación. Esto es debido a que el cliente de hoteles urbanos suele ocupar un menor número de plazas por habitación. No obstante, si se cruzan los datos de ocupaciones de habitaciones y ocupaciones de plazas, vemos que con la llegada de la crisis el número de plazas ocupadas por habitación ha aumentado, fruto de un claro intento de ahorro de costes por parte de los clientes de los hoteles urbanos. Así, si comparamos los datos de ocupación por habitación con los datos de ocupación por plazas, vemos como Madrid, en el año 2005 tenía una ocupación por habitación del 66% y en el 2010 del 64%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 y en el año 2010 es la misma, 54% (*INE, 2000-2010*).

Otro aspecto interesante a analizar es la evolución de la ocupación de fin de semana en los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas). Durante los fines de semana, la ocupación de los hoteles urbanos en Madrid es superior a la media absoluta de las ocupaciones. De acuerdo con conversaciones mantenidas con los principales grupos hoteleros españoles, es muy común ver como en ciudades como Madrid el día de mayor ocupación de la semana ha pasado de ser la noche del miércoles a la noche del sábado, fruto del auge que está teniendo entre los destinos urbanos más populares en España y Europa el desarrollo del turismo de fin de semana o “city breaks”.

En lo relativo a la evolución de las pernoctaciones podemos destacar los siguientes aspectos: (i) los ritmos de crecimiento de las pernoctaciones en el municipio de Madrid (3% TACC 2000-2010) han sido similares a los crecimientos de plazas hoteleras en el municipio de Madrid (3% TACC 2000-2010), sólo en el periodo 2007-2010 el crecimiento de la oferta de plazas ha superado el crecimiento de las pernoctaciones (4% y 2% TACC 2007-2010 respectivamente); (ii) Madrid es la ciudad con mayor número de pernoctaciones por en el mercado urbano, con un total de 15,1 millones; (iii) después de Barcelona, Madrid es la segunda ciudad con mayor número de pernoctaciones de no residentes, que durante el periodo 2003-2010, han incrementado su importancia relativa desde el 52% de las pernoctaciones hasta el 54% de las pernoctaciones; (iv) entre las pernoctaciones de no residentes cabe destacar que las pernoctaciones de los países de la Unión Europea representan el 50% del total, habiéndose incrementado su peso relativo durante el periodo 2003-2010. Esto es debido entre otros factores a las sucesivas ampliaciones de la U.E. de los años 2005 y 2007; y (v) al ser Madrid la Capital de España y ocupar el séptimo puesto del ranking mundial de centros financieros más

importantes, según la revista Euromoney, también cuenta con una amplia base pernoctaciones de residentes en el resto de España, que viajan a Madrid por diferentes motivos (negocio, turismo, convenciones, etc.). Esto contribuye a sustentar el desarrollo de la demanda hotelera urbana de la ciudad. Así en el periodo 2007-2010 las pernoctaciones han seguido creciendo a pesar de la crisis reinante (2% TACC 2007-2010).

Estos datos tan sólo son superados por las ciudades de Barcelona y Bilbao y son muy superiores a la media del mercado hotelero nacional (-1% TACC 2007-2010) (INE, 2000-2010).

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN MADRID – MUNICIPIO POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	TACC	
	00-10	03-10	05-10	07-10												
Madrid (municipio)	11.324.240	10.706.766	10.862.314	10.379.552	11.277.146	12.303.006	13.226.730	14.194.004	13.926.190	13.653.383	15.192.774	3%	6%	4%	2%	
Residentes en España				4.993.358	5.764.816	6.328.628	6.665.577	6.860.433	6.568.052	6.450.821	6.926.265			5%	2%	0%
No residentes en España				5.386.194	5.512.330	5.974.378	6.561.153	7.333.570	7.358.138	7.202.562	8.266.509			6%	7%	4%
Unión Europea (sin España)				2.279.787	2.367.946	2.721.499	3.173.256	3.698.534	3.755.565	3.625.379	4.128.229			9%	9%	4%
Alemania				334.269	319.324	355.506	403.064	457.812	430.128	426.903	490.191			6%	7%	2%
Bélgica				81.071	91.370	95.220	103.240	112.354	117.643	127.317	132.333			7%	7%	6%
Francia				347.221	362.498	390.911	437.505	503.892	539.750	518.644	569.188			7%	8%	4%
Italia				445.947	455.922	528.977	610.922	716.869	849.578	883.679	1.061.818			13%	15%	14%
Países Bajos				112.499	115.784	127.923	143.818	176.724	193.609	202.857	228.473			11%	12%	9%
Portugal				212.622	232.176	259.593	330.773	353.868	315.589	292.040	323.359			6%	4%	(3%)
Reino Unido				511.025	530.600	547.043	631.052	669.424	631.854	551.560	581.383			2%	1%	(5%)
Resto Unión Europea				235.133	260.272	416.326	512.882	707.591	677.414	622.379	741.484			18%	12%	2%
Estados Unidos				844.393	813.349	839.898	873.556	952.492	836.025	880.129	1.026.688			3%	4%	3%
Resto del mundo				2.262.014	2.331.035	2.412.981	2.514.341	2.682.544	2.766.548	2.697.054	3.111.592			5%	5%	5%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Madrid (municipio)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España				48%	51%	51%	50%	48%	47%	47%	46%
No residentes en España				52%	49%	49%	50%	52%	53%	53%	54%
Unión Europea (sin España)				22%	21%	22%	24%	26%	27%	27%	27%
Alemania				3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Bélgica				1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Francia				3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%
Italia				4%	4%	4%	5%	5%	6%	6%	7%
Países Bajos				1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Portugal				2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%
Reino Unido				5%	5%	4%	5%	5%	5%	4%	4%
Resto Unión Europea				2%	2%	3%	4%	5%	5%	5%	5%
Estados Unidos				8%	7%	7%	7%	7%	6%	6%	7%
Resto del mundo				22%	21%	20%	19%	19%	20%	20%	20%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Entorno competitivo.

La estructura de concentración empresarial en Madrid, no ha variado de forma significativa en el periodo 2003-2011, así los diez primeros operadores siguen representando el 45% del mercado. Esta cifra es más baja si se compara con el resto de los principales destinos urbanos españoles pero superior a la media de la hotelería urbana del país 37,9% (*Hostelmarket*, 2011).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA URBANA HOTELERA EN MADRID (HABITACIONES)¹⁰⁰ – (2003-2011)

Grupos Hoteleros - Madrid	2003				2011				
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc. Mercado	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc. Mercado	
1 Sol Meliá	25	4.856	15,2%	15,2%	1 NH Hoteles	40	5.119	10,9%	10,9%
2 NH Hoteles	28	3.590	11,3%	26,5%	2 Accor Hotels	22	2.693	5,7%	16,7%
3 Intercontinental	5	1.108	3,5%	30,0%	3 Meliá Hotels International	7	2.504	5,3%	22,0%
4 Accor	8	1.076	3,4%	33,4%	4 Marriott Hotels & Resorts (AC - Hoteles)	20	2.221	4,7%	26,8%
5 AC Hotels	10	885	2,8%	36,1%	5 Wyndham (Tryp Hoteles)	14	1.959	4,2%	30,9%
6 HUSA	4	725	2,3%	38,4%	6 HUSA Hoteles	9	1.638	3,5%	34,4%
7 Hoteles Santos	2	665	2,1%	40,5%	7 Intercontinental Hotels	11	1.577	3,4%	37,8%
8 Hispano Hotelera	4	550	1,7%	42,2%	8 High Tech Hotels	21	1.476	3,2%	41,0%
9 Starwood	1	465	1,5%	43,7%	9 Eurostars Hoteles (HOTUSA)	8	1.094	2,3%	43,3%
10 Silken	2	458	1,4%	45,1%	10 Hoteles Silken	4	888	1,9%	45,2%
11 Abba	3	454	1,4%	46,5%	11 Convención	2	885	1,9%	47,1%
12 Rafael Hoteles	3	449	1,4%	48,0%	12 Auditorium Hoteles	1	869	1,9%	48,9%
13 Celuisma	1	399	1,3%	49,2%	13 Rafael Hoteles	6	866	1,8%	50,8%
14 Fiesta	1	359	1,1%	50,3%	14 Hoteles Santos	3	777	1,7%	52,4%
15 Foxa	3	357	1,1%	51,5%	15 Confortel Hoteles	4	741	1,6%	54,0%
Top 15	100	16.396	51%		Top 15	172	25.307	54%	
Otras cadenas	49	4.791	15%	66%	Otras cadenas	127	12.572	27%	81%
Independientes	101	10.676	34%	100%	Independientes	91	8.973	19%	100%
Total	250	31.863	100%		Total	390	46.852	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

No obstante, en el año 2011, es importante destacar que el mercado está más repartido entre los principales 10 operadores de mercado de lo que lo estaba en el año 2003. Además de la citadas transacciones de dos grandes grupos internacionales como Marriott (EE.UU.) y Wyndham (EE.UU.), el Grupo Accor ha desarrollado en los últimos años, una importante estrategia de crecimiento orgánico que le ha permitido alcanzar el segundo puesto del mercado hotelero de Madrid, en términos de marcas.

Por otro lado, el grupo Meliá Hotels International tiene una estrategia muy volcada en el exterior, lo que ha supuesto la venta de su marca Tryp a Wyndham, pasando a operar sus

¹⁰⁰ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

Los datos de 2011 son a fecha 12 de septiembre de 2011. Desde junio de 2011, la práctica totalidad del catálogo de AC Hotels se ha integrado en AC Hotels by Marriott, cadena al 50% entre Marriott y los socios de la propia AC Hotels. Varias unidades se han integrado en The Autograph Collection, cadena controlada al 100% por Marriott.

hoteles bajo régimen de franquicia con la consiguiente pérdida de cuota de mercado, en términos de marcas.

En lo relativo al peso de los operadores independientes debemos destacar que, en el periodo 2003-2011, han perdido importancia relativa fruto del mayor desarrollo experimentado por las cadenas hoteleras, así los grupos independientes han pasado de representar el 34% de la oferta en el año 2003 al 19% de la oferta en el año 2011. Esta cifra se sitúa es elevada su se compara con el peso que tienen los grupos independientes en la principales ciudades de nuestro país y con la media del mercado urbano nacional que se sitúa en el 22,4% (*Hostelmarket, 2011*).

Por último, no se aprecian numerosos movimientos de nueva oferta aunque tampoco se aprecia un estancamiento de la misma. Según la revista *Hostelmarket*, en la Madrid y su ámbito urbano hay una cartera de proyectos activos de 38 hoteles (a finales del año 2011) - (*Hostelmarket, 2011*). Hasta que no haya una mayor visibilidad en la recuperación de la economía y por ende de los precios hoteleros y del ciclo hotelero no es previsible que surjan numerosas iniciativas de nueva oferta hotelera.

con un nuevo Centro de Convenciones Internacionales, inaugurado en 2006, que le ha posicionado como referente internacional del turismo MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos); y (vii) el desarrollo del boom inmobiliario y del boom de liquidez hasta finales del año 2007 ha facilitado el crecimiento de la oferta (*Arthur D Little, 2010*).

En Barcelona, los establecimientos hoteleros han experimentado un crecimiento del 2% (TACC 2000-2010), con un aumento de 90 establecimientos. Durante el periodo 2000-2010, se ha producido un crecimiento de la base de establecimientos y plazas hoteleras que han situado a Barcelona en niveles próximos a la saturación de la planta hotelera. Incluso, en el contexto actual de crisis, la planta hotelera ha seguido creciendo a ritmos muy elevados (*Hostelmarket 2011*). En el periodo 2007-2010, las plazas hoteleras se incrementaron un 11% mientras que los establecimientos crecieron un 7% lo que significa que los hoteles inaugurados o renovados son más grandes en términos de plazas por establecimiento.

No obstante, la situación en el año 2012 (riesgo sistémico existente y deterioro del entorno macroeconómico) hacen pensar que estos niveles de crecimiento son difíciles de mantener en tanto no se produzca una mejora de entorno macro actual y del ciclo hotelero en España.

En lo referente a la distribución porcentual, destacar que la ciudad de Madrid lidera la oferta de establecimientos hoteleros, 47% del total en 2010, si bien la ciudad de Barcelona ha visto incrementar su peso relativo desde el 23% al 29% en el periodo 2000-2010.

Analizando la evolución de plazas por establecimiento, la ciudad de Barcelona ha aumentado en 1,6x el número de plazas por establecimiento, alcanzando en el año 2010 un total de 129 plazas medias por establecimiento, que le sitúa en segundo lugar dentro de las seis grandes ciudades españolas, después de Valencia (141 plazas por establecimiento), y por encima de la media nacional que es de 94 plazas por establecimiento.

El aumento de la capacidad, medida en términos de plazas hoteleras, se ha canalizado hacia activos con mayor número de plazas por establecimiento y se ha aplicado sobre activos que cuentan con una categoría media superior. En la provincia de Barcelona, las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas representaban en el año 2010 el 51% (32% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*). En términos de establecimientos, el peso relativo de los hoteles de 4 y 5 estrellas es inferior al dato relativo a plazas hoteleras. En 2010, los establecimiento de 4 y 5 estrellas de Barcelona representaban el 26% frente a 10% en el año 2000 - (*INE, 2000-2010*).

Otro aspecto a destacar es el hecho de la polarización de la oferta hotelera, en la que no sólo crecen los proyectos en los segmentos de mayor categoría. También se observa crecimiento en segmentos más económicos de mercado, como el segmento de 3 estrellas. Así los principales grupos del sector (domésticos e internacionales) apuestan por proyectos en ambos segmentos de mercado (*Hostelmarket 2009*).

Estos datos son más evidentes si se analizan en términos de establecimiento en lugar de en términos de plazas hoteleras. Así en el año 2010, en Barcelona los establecimientos de 3 estrellas oro representaban el 23% (13% en el año 2000). Si se analizan los datos en términos de plazas hoteleras se aprecia que la proporción de plazas hoteleras de 3 estrellas representaba en año 2010 el 30% (27% en el año 2000).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS POR CATEGORÍA ¹⁰² ESTIMADOS EN BARCELONA – PROVINCIA (2000-2010)

Plazas estimadas por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Barcelona	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	4%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	9%	9%
Cuatro estrellas de oro	28%	29%	28%	30%	34%	35%	36%	36%	37%	38%	42%
Tres estrellas de oro	27%	30%	31%	33%	31%	32%	32%	34%	33%	32%	30%
Dos estrellas de oro	12%	10%	10%	9%	9%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Una estrella de oro	7%	6%	5%	4%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	3%
Dos y tres estrellas de plata	10%	10%	10%	8%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	5%
Una estrella de plata	12%	11%	11%	9%	8%	7%	7%	6%	6%	6%	4%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Establecimientos medios por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Barcelona	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	3%
Cuatro estrellas de oro	9%	10%	10%	12%	15%	15%	16%	17%	18%	18%	23%
Tres estrellas de oro	13%	14%	15%	18%	19%	19%	20%	21%	21%	20%	23%
Dos estrellas de oro	7%	7%	7%	7%	8%	8%	9%	9%	9%	8%	9%
Una estrella de oro	8%	8%	7%	7%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Dos y tres estrellas de plata	22%	22%	20%	21%	21%	20%	20%	19%	20%	19%	20%
Una estrella de plata	50%	50%	47%	45%	36%	36%	36%	34%	35%	30%	27%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹⁰². El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la ocupación.

Durante la segunda mitad de la década, la negativa evolución de los datos de ocupación de Barcelona, muestra claramente las consecuencias y los efectos de (i) la irrupción de la crisis financiera global e inmobiliaria en el mercado nacional; (ii) la mayor dependencia que el segmento urbano tiene de la economía doméstica y de los niveles de actividad empresarial; (iii) el impacto que la crisis ha tenido en el segmento turismo MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos), donde las empresas se han visto obligadas a recortar los presupuestos en gastos de viajes, hoteles, organizaciones de eventos corporativos y eventos comerciales para sus empleados y clientes respectivamente; (iv) el exceso de crecimiento de la oferta hotelera durante el periodo 2000-2010; (v) la antigüedad en algunos casos de la oferta hotelera.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN HABITACIONES Y PLAZAS ¹⁰³ EN BARCELONA - MUNICIPIO (2000-2010)

Ocupación (habitaciones) Barcelona (municipio)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.			
	75	73	73	73	75	76	72	68	69	73	76	68			
Ocupación (plazas hoteleras) Barcelona (municipio)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.	
	64	63	63	61	61	61	64	65	62	60	62	62	65	60	
Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.	
	Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
	Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
	Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
	Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
	Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
	Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras) Barcelona (municipio)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.	
	69	69	69	69	69	69	71	71	68	67	67	69	71	67	
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.	
	Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	56	55	59	49
	Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	54	50	58	44
	Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	63	60	64	55
	Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	63	69	57
	Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	47	48	57	40
	Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	38	39	48	32
	Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	35	37	41	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	31	33	35	27	

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹⁰³. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Analizando los datos de ocupación de Barcelona, vemos como en el año 2010 la ocupación medida en términos de habitaciones no ha conseguido alcanzar los niveles del año 2005; mientras que si analizamos los datos en términos de plazas hoteleras la ocupación superó en 2010 los datos de 2005. Esta situación pone de manifiesto que con la llegada de la crisis el número de plazas ocupadas por habitación ha aumentado, fruto de un claro intento de ahorro de costes por parte de los clientes de los hoteles urbanos. Así, si comparamos los datos de ocupación por habitación con los datos de ocupación por plazas, vemos como Barcelona, en el año 2005 tenía una ocupación por habitación del 73% y en el 2010 del 69%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 fue del 61% y en el año 2010 fue del 62% (*INE, 2000-2010*).

A diferencia de Madrid, que en el año 2010 ha conseguido recuperar niveles de ocupación (en términos de habitación) del año 2005, previos a la irrupción de la crisis, Barcelona fruto de los elevados ritmos de crecimiento de su oferta en los últimos años (incluso en época de crisis), ha hecho que no sea capaz de recuperar los niveles del año 2005. No obstante, el comportamiento de la ocupación en hoteles urbanos en Barcelona ha mostrado una cierta capacidad de resistencia a pesar de la actual crisis y ha sido mejor que el comportamiento del mercado hotelero nacional (*INE, 2000-2010*).

Otro aspecto interesante a analizar es la evolución de la ocupación de fin de semana en los principales destinos urbanos (seis grandes ciudades españolas). Durante los fines de semana, la ocupación de los hoteles urbanos en Barcelona es superior a la media absoluta de las ocupaciones. De acuerdo con conversaciones mantenidas con los principales grupos hoteleros españoles, es muy común ver como en ciudades como Barcelona el día de mayor ocupación de la semana ha pasado de ser la noche del miércoles a la noche del sábado, fruto del auge que está teniendo entre los destinos urbanos más populares en España y Europa el desarrollo del turismo de fin de semana o “city breaks”.

En lo relativo a la evolución de las pernoctaciones podemos destacar los siguientes aspectos: (i) los ritmos de crecimiento de las pernoctaciones en el municipio de Barcelona (6% TACC 2000-2010) han sido similares a los crecimientos de plazas hoteleras en el municipio de Barcelona (6% TACC 2000-2010), sólo en el periodo 2007-2010 el crecimiento de la oferta de plazas ha superado el crecimiento de las pernoctaciones (11% y 9% TACC 2007-2010 respectivamente); (ii) Barcelona es la segunda ciudad con mayor número de pernoctaciones en el mercado urbano, con un total de 15,1 millones, siguiendo muy de cerca los 15,2 millones de pernoctaciones de Madrid; (iii) Barcelona, es la primera ciudad con mayor número de pernoctaciones de no residentes. Durante el periodo 2000-2010, han incrementado su importancia relativa desde el 72% de las pernoctaciones hasta el 78% de las pernoctaciones; (iv) entre las pernoctaciones de no residentes cabe destacar que las pernoctaciones de los países de la Unión Europea representan en promedio el 65% del total durante el periodo 2003-2010. A pesar de las sucesivas ampliaciones de la U.E. de los años 2005 y 2007, las pernoctaciones de

los viajeros residentes de la U.E. han ido perdiendo peso relativo en favor de las pernoctaciones de viajeros procedentes de países del resto del mundo; (v) Barcelona es uno de los destinos más populares y consolidados en Europa para visitas de fin de semana o “city breaks”. A pesar de la actual crisis, la ciudad de ha registrado en el periodo 2007-2010 uno de los crecimientos de pernoctaciones más destacables dentro del sector hotelero español y por supuesto dentro del segmento urbano (9% TACC 2007-2010) - (INE, 2000-2010).

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN BARCELONA – MUNICIPIO POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	TACC
												00-10	03-10	05-10	07-10
Barcelona (municipio)	8.351.818	8.204.172	8.556.601	8.844.242	9.497.797	10.352.236	11.286.629	11.678.955	11.623.558	12.311.976	15.095.875	6%	8%	8%	9%
Residentes en España				2.437.168	2.639.211	2.814.620	2.818.134	2.839.188	2.724.527	3.041.630	3.298.677		4%	3%	5%
No residentes en España				6.407.074	6.858.586	7.537.616	8.468.496	8.839.766	8.899.031	9.270.346	11.797.199		9%	9%	10%
Unión Europea (sin España)				4.038.335	4.421.592	5.020.308	5.679.192	5.932.689	5.835.821	5.902.464	7.129.003		8%	7%	6%
Alemania				490.196	514.251	591.141	684.902	702.098	704.783	716.394	855.689		8%	8%	7%
Bélgica				166.985	163.021	201.453	216.272	233.593	217.355	195.795	256.989		6%	5%	3%
Francia				575.549	592.314	622.504	719.445	718.612	790.238	939.767	1.166.718		11%	13%	18%
Italia				624.750	814.984	953.224	1.132.133	1.154.040	1.093.304	1.176.312	1.342.126		12%	7%	5%
Países Bajos				312.312	324.403	380.307	428.698	411.555	407.369	420.384	464.533		6%	4%	4%
Portugal				127.325	119.127	140.881	174.620	204.031	169.684	164.143	207.431		7%	8%	1%
Reino Unido				1.278.055	1.411.985	1.410.112	1.417.459	1.396.613	1.289.614	1.048.552	1.163.286		(1%)	(4%)	(6%)
Resto Unión Europea				463.163	481.507	720.686	905.663	1.112.147	1.163.474	1.241.117	1.672.231		20%	18%	15%
Estados Unidos				683.768	718.914	801.840	816.993	837.988	807.342	945.353	1.164.426		8%	8%	12%
Resto del mundo				1.684.971	1.718.080	1.715.468	1.972.311	2.069.089	2.255.868	2.422.529	3.503.770		11%	15%	19%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Barcelona (municipio)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España				28%	28%	27%	25%	24%	23%	25%	22%
No residentes en España				72%	72%	73%	75%	76%	77%	75%	78%
Unión Europea (sin España)				46%	47%	48%	50%	51%	50%	48%	47%
Alemania				6%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Bélgica				2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Francia				7%	6%	6%	6%	6%	7%	8%	8%
Italia				7%	9%	9%	10%	10%	9%	10%	9%
Países Bajos				4%	3%	4%	4%	4%	4%	3%	3%
Portugal				1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	1%
Reino Unido				14%	15%	14%	13%	12%	11%	9%	8%
Resto Unión Europea				5%	5%	7%	8%	10%	10%	10%	11%
Estados Unidos				8%	8%	8%	7%	7%	7%	8%	8%
Resto del mundo				19%	18%	17%	17%	18%	19%	20%	23%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Entorno competitivo.

La estructura de concentración empresarial de Barcelona, no ha variado de forma significativa en el periodo 2003-2010, así los diez primeros operadores siguen representando el 40% del mercado, cifra más baja si se compara con el resto de los principales destinos urbanos españoles pero superior a la media de la hotelería urbana del país 37,9% (*Hostelmarket*, 2011).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA URBANA HOTELERA EN BARCELONA (HABITACIONES)¹⁰⁴ – (2003-2011)

2003					2011				
Grupos Hoteleros - Barcelona	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	% Acc.	Grupos Hoteleros - Barcelona	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	% Acc.
1 Catalonia	19	2.246	9,0%	9,0%	1 NH Hoteles	28	3.356	8,1%	8,1%
2 NH Hoteles	15	1.549	6,2%	15,2%	2 Hoteles Catalonia	24	2.760	6,6%	14,7%
3 HUSA	15	1.485	5,9%	21,1%	3 Accor Hotels	17	2.254	5,4%	20,2%
4 Sol Meliá	4	1.003	4,0%	25,1%	4 Marriott Hotels & Resorts (AC - Hoteles)	11	1.836	4,4%	24,6%
5 Accor	7	793	3,2%	28,3%	5 Husa Hoteles	15	1.672	4,0%	28,6%
6 Hotusa - Eurostars	6	761	3,0%	31,3%	6 Eurostars Hoteles (HOTUSA)	15	1.297	3,1%	31,7%
7 Hesperia	7	684	2,7%	34,0%	7 Expo Hoteles & Resorts	3	1.207	2,9%	34,6%
8 AC Hoteles	5	606	2,4%	36,5%	8 Hotel Nuñez I Navarro	9	904	2,2%	36,8%
9 H10	6	589	2,4%	38,8%	9 Derby Hotels Collection	13	725	1,7%	38,6%
10 Gargallo	7	541	2,2%	41,0%	10 Hilton	2	719	1,7%	40,3%
11 Centro Ciudad	5	521	2,1%	43,1%	11 H10 Hotels	7	710	1,7%	42,0%
12 Intercontinental	1	500	2,0%	45,1%	12 Starwood Hotels & Resorts	2	706	1,7%	43,7%
13 Derby	5	495	2,0%	47,0%	13 Gargallo Hoteles	9	698	1,7%	45,4%
14 Marriot	1	482	1,9%	49,0%	14 Wyndham (Tryp Hoteles)	3	697	1,7%	47,1%
15 NN Hoteles	5	460	1,8%	50,8%	15 HCC Hoteles	7	683	1,6%	48,7%
Top 15	108	12.715	51%		Top 15	165	20.224	49%	
Otras cadenas	47	5.474	22%	73%	Otras cadenas	180	16.189	39%	88%
Independientes	90	6.841	27%	100%	Independientes	72	5.111	12%	100%
Total	245	25.030	100%		Total	417	41.524	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

Además de la citadas transacciones de dos grandes grupos internacionales como Marriott (EE.UU.) y Wyndham (EE.UU.), el Grupo Accor ha desarrollado en los últimos años, una importante estrategia de crecimiento orgánico que le ha permitido alcanzar el tercer puesto del mercado hotelero de Barcelona, en términos de marcas.

Por otro lado, el grupo Meliá Hotels International tiene una estrategia muy volcada en el exterior, lo que ha supuesto la venta de su marca Tryp a Wyndham, pasando a operar sus hoteles bajo régimen de franquicia con la consiguiente pérdida de cuota de mercado, en términos de marcas.

¹⁰⁴ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

Los datos de 2011 son a fecha 12 de septiembre de 2011. Desde junio de 2011, la práctica totalidad del catálogo de AC Hoteles se ha integrado en AC Hoteles by Marriott, cadena al 50% entre Marriott y los socios de la propia AC Hoteles. Varias unidades se han integrado en The Autograph Collection, cadena controlada al 100% por Marriott.

En lo relativo al peso de los operadores independientes debemos destacar que entre el periodo 2003-2011 han perdido importancia relativa fruto del mayor desarrollo experimentado por las cadenas hoteleras, así los grupos independientes han pasado de representar el 27% de la oferta en el año 2003 al 12% de la oferta en el año 2011. Esta cifra, después de la ciudad de Bilbao es la más baja si se compara con el peso que tienen los grupos independientes en la principales ciudades de nuestro país y además también es inferior a la media del mercado urbano nacional que se sitúa en el 22,4%. Por tanto, el mercado hotelero de Barcelona esta atomizado y se organiza en torno a cadenas o grupos de reducido tamaño (*Hostelmarket, 2011*).

Por último, no se aprecian movimientos destacables de nueva oferta, esto es debido a que en los últimos años se ha alcanzado un nivel próximo a la saturación de la planta hotelera y no es previsible que se produzca una reactivación del crecimiento de la oferta, en el medio plazo - (*Hostelmarket, 2011*). Según la revista *Hostelmarket*, en Barcelona hay una cartera de proyectos activos de 38 hoteles, lo que deja la puerta abierta a una eventual reactivación del desarrollo del sector.

2.3. Sevilla

Evolución de la oferta.

El crecimiento de la oferta hotelera en el mercado sevillano ha sido el más moderado entre las seis grandes ciudades españolas, 3.790 nuevas plazas (2% TACC 2000-2010). En términos de plazas hoteleras, Sevilla es la tercera de las seis principales ciudades urbanas españolas, 9% de la oferta total de plazas en el año 2010 (11% en el año 2000), seguida muy de cerca por la ciudad de Valencia que ha experimentado un importante crecimiento durante la última década, si bien en los últimos años comienza a dar síntomas de contracción de su oferta.

 EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS ¹⁰⁵ ESTIMADOS EN SEVILLA – MUNICIPIO (2000-2010)

Plazas medias anuales	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	
												00-10	05-10	07-10	
Sevilla (municipio)	14.198	14.854	14.854	14.996	15.588	16.994	17.161	16.959	16.748	17.313	17.987	2%	1%	2%	
% Total seis grandes ciudades	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	10%	10%	10%	9%				
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	123.775	131.492	131.492	132.284	142.206	151.590	157.921	162.322	169.897	180.626	193.665	5%	5%	6%	
% Total plazas hoteleras nacional	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%	13%	13%	14%				
Establecimientos medios anuales	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	
Sevilla (municipio)	150	150	146	149	150	164	159	162	159	163	168	1%	1%	1%	
% Total seis grandes ciudades	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	9%	9%	9%				
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	1.838	1.772	1.684	1.616	1.572	1.649	1.648	1.631	1.709	1.765	1.784	(0%)	2%	3%	
% Total establecimientos hoteleros nacionales	12%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	11%	12%	12%	12%				
Plazas medias anuales por establecimiento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	Múltiplo
Sevilla (municipio)	95	99	102	101	104	104	108	105	105	106	107	1%	1%	1%	1,1x
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	67	74	78	82	90	92	96	100	99	102	109	5%	3%	3%	1,6x

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

El negocio hotelero en Sevilla es muy dependiente de la evolución del segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) así como de la evolución turismo por carretera (Arthur D Little, 2010). Al igual que otras ciudades españolas, el desarrollo de las infraestructuras de transporte (ej. trenes de alta velocidad) y el auge de las aerolíneas de bajo coste han contribuido consolidar la ciudad de Sevilla como un importante destino tanto para turistas residentes como para turistas extranjeros que prácticamente se reparten al 50%.

¹⁰⁵. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

La ciudad tuvo un desarrollo masivo a principios de la década de los noventa como consecuencia de la EXPO'92 y posteriormente ha mantenido un ritmo de crecimiento de plazas hoteleras sostenido y moderado.

En línea con el crecimiento de las plazas hoteleras, los establecimientos hoteleros han experimentado aumento del 1% (TACC 2000-2010), con un incremento de 18 establecimientos. Por tanto, a pesar de la crisis, el crecimiento lineal y moderado ha marcado la evolución de la oferta hotelera en los últimos años (*INE, 2000-2010*).

Analizando la evolución de plazas por establecimiento, la ciudad de Sevilla ha tenido un crecimiento moderado, aumentando en 1,1x, alcanzando en el año 2010 un total de 107 plazas medias por establecimiento (95 en el año 2000), que le sitúa en cuarto lugar dentro de las seis grandes ciudades españolas, y por encima de la media nacional que es de 94 plazas por establecimiento.

Las provincias urbanas con mayor proporción de establecimientos de 4 y 5 estrellas en 2010 son Barcelona (26% frente a 10% en el año 2000) y Sevilla (18% frente a 13% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*). El aumento de la capacidad, medida en términos de plazas hoteleras, se ha canalizado hacia activos con mayor número de plazas por establecimiento y se ha aplicado sobre activos que cuentan con una categoría media superior. En la provincia de Sevilla, las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas representaban en el año 2010 el 53% (50% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*).

Otro aspecto a destacar es el hecho de la polarización de la oferta hotelera, en la que no sólo crecen los proyectos en los segmentos de mayor categoría. También se observa crecimiento en los segmentos más económicos de mercado, principalmente los segmentos de 3 estrellas. Así los principales grupos del sector (domésticos e internacionales) apuestan por proyectos en ambos segmentos de mercado (*Hostelmarket 2009*).

Estos datos son más evidentes si se analizan en términos de establecimiento en lugar de en términos de plazas hoteleras. Así en el año 2010, en Sevilla los establecimientos de 3 estrellas oro representaban el 16% (10% en el año 2000). Si se analizan los datos en términos de plazas hoteleras se aprecia que la proporción de plazas hoteleras de 3 estrellas en Sevilla representaba en año 2010 el 20% (20% en el año 2000).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS POR CATEGORÍA ¹⁰⁶ ESTIMADOS EN SEVILLA – PROVINCIA (2000-2010)

Plazas estimadas por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sevilla	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	8%	8%	7%	7%	7%	6%	6%	5%	4%	6%	7%
Cuatro estrellas de oro	42%	42%	44%	44%	45%	47%	47%	48%	48%	47%	46%
Tres estrellas de oro	20%	21%	21%	22%	20%	19%	19%	20%	20%	20%	20%
Dos estrellas de oro	8%	7%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	7%	7%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	7%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	11%	10%	9%	9%	9%	8%	9%	8%	8%	8%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Establecimientos medios por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sevilla	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Cuatro estrellas de oro	11%	11%	12%	12%	13%	13%	14%	14%	14%	15%	15%
Tres estrellas de oro	10%	11%	11%	13%	12%	12%	14%	14%	15%	16%	16%
Dos estrellas de oro	10%	10%	9%	10%	11%	11%	12%	11%	12%	13%	13%
Una estrella de oro	7%	7%	7%	8%	9%	8%	9%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	20%	19%	19%	18%	20%	19%	18%	18%	17%
Una estrella de plata	41%	41%	39%	35%	34%	33%	31%	33%	31%	33%	32%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹⁰⁶. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la ocupación.

Durante la segunda mitad de la década, la negativa evolución de los datos de ocupación de Sevilla, muestra claramente las consecuencias y los efectos de (i) la irrupción de la crisis financiera global e inmobiliaria en el mercado nacional; (ii) el deterioro de la economía doméstica y la caída de los niveles de actividad empresarial, (iii) el impacto que la crisis ha tenido en el segmento turismo MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos), donde las empresas se han visto obligadas a recortar los presupuestos en gastos de viajes, hoteles, organizaciones de eventos corporativos y eventos comerciales para sus empleados y clientes respectivamente; y (iv) la antigüedad en algunos casos de la oferta hotelera.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN HABITACIONES Y PLAZAS¹⁰⁷ EN SEVILLA - MUNICIPIO (2000-2010)

Ocupación (habitaciones)		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.	
Sevilla (municipio)		63	57	59	60	63	64	60	55	56	59	64	55	
Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Sevilla (municipio)	60	58	56	51	51	52	55	55	52	49	50	53	60	49
Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Sevilla (municipio)	68	67	65	60	62	62	64	63	60	57	58	62	68	57
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	56	55	59	49
Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	54	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	63	60	64	55
Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	63	69	57
Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	47	48	57	40
Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	38	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	35	37	41	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	31	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹⁰⁷. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Analizando los datos de ocupación de Sevilla, vemos como en el año 2010 la ocupación medida en términos de habitaciones y en términos de plazas hoteleras, no ha conseguido alcanzar los niveles del año 2005-2006.

Como en las demás grandes ciudades españolas, durante los fines de semana, la ocupación de los hoteles urbanos en Sevilla es superior a la media absoluta de las ocupaciones.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN SEVILLA – MUNICIPIO POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	TACC
	00-10	03-10	05-10	07-10											
Sevilla (municipio)	3.126.627	3.019.217	3.023.416	2.799.790	2.950.729	3.252.771	3.489.492	3.420.136	3.209.755	3.090.004	3.332.866	1%	3%	0%	1%
Residentes en España	1.384.523 1.555.791 1.690.425 1.732.522 1.688.722 1.587.349 1.601.767 1.566.613											2%	(2%)	(2%)	
No residentes en España	1.415.267 1.394.938 1.562.346 1.756.970 1.731.414 1.622.406 1.488.238 1.766.253											3%	2%	1%	
Unión Europea (sin España)	850.506 826.616 995.249 1.143.078 1.141.254 1.069.247 975.307 1.168.686											5%	3%	1%	
Alemania	135.301 133.946 143.795 146.701 163.794 135.917 120.873 138.355											0%	(1%)	(5%)	
Bélgica	36.412 37.774 40.643 44.504 40.614 39.878 37.098 61.544											8%	9%	15%	
Francia	225.522 214.545 227.129 278.285 245.731 235.990 227.404 271.716											3%	4%	3%	
Italia	118.828 124.884 178.977 215.744 231.108 229.258 207.405 264.128											12%	8%	5%	
Países Bajos	44.257 37.656 40.942 50.973 52.124 59.113 54.765 69.479											7%	11%	10%	
Portugal	46.975 48.442 56.337 60.771 70.333 69.128 79.087 87.363											9%	9%	7%	
Reino Unido	186.849 170.520 227.232 261.941 213.621 179.734 156.090 161.404											(2%)	(7%)	(9%)	
Resto Unión Europea	56.362 58.849 80.194 84.159 123.929 120.229 92.585 114.697											11%	7%	(3%)	
Estados Unidos	256.464 261.969 219.252 243.314 232.626 191.279 207.552 217.835											(2%)	(0%)	(2%)	
Resto del mundo	308.297 306.353 347.845 370.578 357.534 361.880 305.379 379.732											3%	2%	2%	

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sevilla (municipio)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España	49%										
No residentes en España	51%										
Unión Europea (sin España)	30%										
Alemania	5%										
Bélgica	1%										
Francia	8%										
Italia	4%										
Países Bajos	2%										
Portugal	2%										
Reino Unido	7%										
Resto Unión Europea	2%										
Estados Unidos	9%										
Resto del mundo	11%										

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En lo relativo a la evolución de las pernoctaciones podemos destacar los siguientes aspectos: (i) los ritmos de crecimiento de las pernoctaciones en el municipio de Sevilla (1% TACC 2000-2010) han sido inferiores a los crecimientos de plazas hoteleras en el municipio de Sevilla (2% TACC 2000-2010); (ii) Sevilla es la tercera ciudad con mayor número de pernoctaciones en el mercado urbano, con un total de 3,3 millones, seguida muy de cerca por Valencia con 3,2 millones de pernoctaciones; (iii) al igual que otras ciudades españolas, el desarrollo en Sevilla de las infraestructuras de transporte (ej. trenes de alta velocidad) y el auge de las aerolíneas de bajo coste han contribuido consolidar la ciudad como un importante destino tanto para turistas residentes y extranjeros que prácticamente se reparten al 50%. Durante el periodo

2003-2010, las pernoctaciones de no residentes han incrementado su importancia relativa desde el 51% de las pernoctaciones hasta el 53% de las pernoctaciones; (iv) entre las pernoctaciones de no residentes cabe destacar que las pernoctaciones de los países de la Unión Europea representan en promedio el 64% del total, durante el periodo 2003-2010, (v) en el contexto de la actual crisis, Sevilla (uno de los destinos más populares y consolidados en España para visitas de fin de semana o “city breaks”) ha registrado caídas en las pernoctaciones de residentes que han sido parcialmente compensadas por el crecimiento experimentado en las pernoctaciones de no residentes. Esto se explica por la mayor debilidad de la economía de nuestro país en comparación con situación de otros países vecinos y por el deterioro del tejido empresarial español, que ha provocado que el gasto que destinan nuestras empresas a la organización de eventos, convenciones (MICE), haya caído de forma drástica. Así, en el periodo 2007-2010 las pernoctaciones experimentaron una caída del -1% (TACC 2007-2010) frente a un crecimiento de las plazas del 2% - (INE, 2007-2010).

Entorno competitivo

La estructura empresarial de Sevilla está más concentrada que otros destinos urbanos, los 10 primeros operadores representan el 48,6% de la capacidad alojativa (*Hostelmarket, 2011*). En el año 2011 el mercado, está más repartido entre los principales cinco operadores de lo que lo estaba en el año 2003. Se han producido muchos cambios de posición entre los mismos, y los cinco primeros operadores han pasado de representar el 40% del mercado (2003) al 33% (2011). Debemos destacar que mientras el número de habitaciones de los cinco primeros operadores apenas ha variado, la pérdida de cuota de mercado (por marca) ha sido muy relevante. Lo que confirma que el crecimiento no ha venido de la mano de los primeros operadores hoteleros de Sevilla. No obstante la cuota de mercado es superior al promedio de los seis principales destinos urbanos españoles (27%) y superior a la media de la hotelería urbana del país (25%) - (*Hostelmarket, 2011*).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA URBANA HOTELERA EN SEVILLA (HABITACIONES)¹⁰⁸ - (2003-2011)

Grupos Hoteleros - Sevilla	2003				Grupos Hoteleros - Sevilla	2011			
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc. Mercado		Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc. Mercado
Sol Meliá	4	1.356	15,89%	15,9%	1 Meliá Hotels International	3	990	9,3%	9,3%
Silken	1	623	7,30%	23,2%	2 NH Hoteles	4	854	8,0%	17,2%
Alcra	3	574	6,73%	29,9%	3 Hoteles Silken	1	623	5,8%	23,1%
Hotusa - Eurostars	4	510	5,98%	35,9%	4 Eurostars Hoteles (HOTUSA)	4	529	4,9%	28,0%
NH Hoteles	2	358	4,2%	40,1%	5 TRH Hoteles	2	502	4,7%	32,7%
Top 5	14	3.421	40%		Top 5	14	3.498	33%	
Otras cadenas	20	2.481	29%	69%	Otras cadenas	47	5.005	47%	80%
Independientes	28	2.630	31%	100%	Independientes	26	2.192	20%	100%
Total	62	8.532	100%		Total	87	10.695	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

Sevilla, es un mercado muy proclive a establecimientos de pequeño tamaño, muchos de ellos operados de manera independiente. Los operadores independientes en el mercado sevillano, entre el periodo 2003-2011, han perdido importancia relativa fruto del mayor desarrollo experimentado por las cadenas hoteleras. Así los grupos independientes han pasado de representar el 31% de la oferta en el año 2003 al 20% de la oferta en el año 2011. Esta cifra resulta elevada si se compara con el peso que tienen los grupos independientes en las principales ciudades de nuestro país y con la media del mercado urbano nacional, que se sitúa en el 22,4% (*Hostelmarket, 2011*). Por último, se aprecia una cierta actividad en el movimiento de nueva oferta, ya que a diferencia de otras plazas urbanas su nivel de crecimiento histórico ha sido más moderado después de la Expo'92.

¹⁰⁸ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

2.4. Valencia

Evolución de la oferta

Valencia es una ciudad que cuenta con una importante base industrial y agrícola. El desarrollo llevado a cabo en la ciudad de Valencia ha tratado de replicar el modelo de Barcelona, muy centrado en la organización de grandes eventos deportivos y en la potenciación del segmento MICE (reuniones, incentivos, convenciones y eventos) – (*Arthur D Little, 2010*).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS ¹⁰⁹ ESTIMADOS EN VALENCIA – MUNICIPIO (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	
												00-10	05-10	07-10	
Plazas medias anuales															
Valencia (municipio)	8.968	10.944	10.944	11.192	12.041	13.483	14.160	15.855	17.378	17.595	17.021		7%	5%	2%
% Total seis grandes ciudades	7%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	9%				
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	123.775	131.492	131.492	132.284	142.206	151.590	157.921	162.322	169.897	180.626	193.665		5%	5%	6%
% Total plazas hoteleras nacional	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%	13%	13%	14%				
Establecimientos medios anuales															
Valencia (municipio)	99	99	99	98	98	111	115	119	123	125	121		2%	2%	0%
% Total seis grandes ciudades	5%	6%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	7%	7%				
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	1.838	1.772	1.684	1.616	1.572	1.649	1.648	1.631	1.709	1.765	1.784		0%	2%	3%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	12%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	11%	12%	12%	12%				
Plazas medias anuales por establecimiento															
Valencia (municipio)	91	110	111	114	124	122	123	133	141	140	141		4%	3%	2%
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	67	74	78	82	90	92	96	100	99	102	109		5%	3%	3%
															Múltiplo
															00-10
															1,6x

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Valencia ha sido el mercado que mayor crecimiento relativo de la oferta hotelera ha experimentado entre las seis grandes ciudades españolas, 8.053 nuevas plazas hoteleras (7% TACC 2000-2010). Los factores que explican este crecimiento han sido fundamentalmente: (i) el reposicionamiento turístico de la ciudad de Valencia; (ii) el desarrollo de numerosos e importantes eventos repercusión mundial (Fórmula-1, Copa América, visitas del Papa, etc.); (iii) el crecimiento de las conexiones internacionales, principalmente a través de aerolíneas de bajo coste y las mejoras de las infraestructuras de comunicaciones (AVE Madrid – Valencia); (iv) el boom del mercado inmobiliario y la situación de exceso de liquidez existente hasta el año 2007; (v) el crecimiento del turismo de negocios y cultural impulsado por la Feria Internacional de Valencia (con cerca de 25 ferias de alcance internacional), la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, el Oceanográfico de Valencia, etc. (*Cámara de Valencia, 2010* y *Arthur D Little, 2010*).

¹⁰⁹. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Valencia ha tenido un desarrollo importante como consecuencia de la celebración de grandes eventos de repercusión mundial, como las ediciones de la Copa América de los años 2007 y 2010. La próxima edición de la Copa América ya no se celebrará en Valencia (en San Francisco en el año 2013). Así, al objeto de tratar de mitigar la caída de las pernoctaciones futuras, Valencia está organizando otros eventos de repercusión internacional como el Gran Premio de F1 (Circuito Urbano que se inauguró en 2008), el Global Champions Tour de Hípica (el cual se celebra desde el año 2009), o el ATP Open 500 de Tenis. No obstante, parece que con la llegada de la crisis se ha empezado a frenar el crecimiento de la oferta de plazas hoteleras en Valencia. Así, en el año 2010, el número de plazas hoteleras ha empezado a caer (c. 575 plazas menos en 2010).

En línea con la evolución alcista de las plazas hoteleras, se ha producido un incremento en el número de establecimientos, 22 nuevos establecimientos (2% TACC 2000-2010). No obstante, la situación en el año 2012 (riesgo sistémico existente y deterioro del entorno macroeconómico) hace pensar que los niveles de crecimiento del periodo 2000-2010 son difíciles de mantener en los próximos años.

En lo referente a la distribución porcentual plazas hoteleras en las seis principales ciudades españolas, Valencia ocupa la cuarta posición, siguiendo muy de cerca a la ciudad de Sevilla, 9% del total en 2010. Durante los años 2008 y 2009, el total de plazas hoteleras de Valencia consiguió incluso situarse por encima de Sevilla.

Analizando la evolución de plazas por establecimiento, la ciudad de Valencia ha aumentado en 1,6x el número de plazas por establecimiento, alcanzando en el año 2010 un total de 141 plazas medias por establecimiento, que le sitúa en cabeza dentro de las seis grandes ciudades españolas, después de Valencia, y por encima de la media nacional que es de 94 plazas por establecimiento.

El aumento de la capacidad, medida en términos de plazas hoteleras, se ha canalizado hacia activos con mayor número de plazas por establecimiento y se ha aplicado sobre activos que cuentan con una categoría media superior. En la provincia de Valencia, las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas representaban en el año 2010 el 44% (31% en el año 2000) - (INE, 2000-2010). Esto datos se sitúan en línea con la media del mercado nacional que representaba 45% del total de plazas hoteleras en 2010 (27% en el año 2000) - (INE, 2000-2010). En términos de establecimientos, el peso relativo de los hoteles de 4 y 5 estrellas es inferior al dato relativo a plazas hoteleras. En 2010, los establecimiento de 4 y 5 estrellas de Valencia representaban el 17% frente a 7% en el año 2000 - (INE, 2000-2010), ocupando la tercera posición después de Barcelona (26% frente a 10% en el año 2000) y de Sevilla (18% frente a 13% en el año 2000) - (INE, 2000-2010).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS POR CATEGORÍA ¹¹⁰ ESTIMADOS EN VALENCIA – PROVINCIA (2000-2010)

Plazas estimadas por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Valencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	5%	4%	4%	0%	5%	0%	9%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	31%	33%	30%	32%	36%	39%	37%	42%	36%	46%	44%
Tres estrellas de oro	32%	33%	34%	33%	32%	33%	33%	33%	32%	31%	32%
Dos estrellas de oro	9%	9%	9%	9%	8%	9%	9%	8%	8%	8%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	6%	6%	6%	5%	4%	4%	4%	3%	3%	2%	2%
Una estrella de plata	15%	14%	12%	12%	11%	11%	9%	9%	9%	10%	10%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Establecimientos medios por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Valencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	0%	2%	0%	2%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	6%	7%	9%	9%	11%	13%	14%	15%	13%	17%	17%
Tres estrellas de oro	11%	12%	14%	15%	16%	18%	21%	21%	20%	21%	21%
Dos estrellas de oro	11%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	13%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	7%	7%	8%	7%	7%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	12%	12%	12%	11%	10%	9%	10%	9%	8%	4%	4%
Una estrella de plata	50%	50%	44%	44%	45%	44%	42%	41%	42%	45%	43%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

A diferencia de otras ciudades, en Valencia se ha producido una menor polarización de la oferta hotelera. Analizando los datos en términos de establecimientos hoteleros vemos como los establecimientos de 3 estrellas oro de Valencia representaban en el año 2010 el 21% de la oferta frente al 11% en el año 2000. Por el contrario, si se analizan los datos en términos de plazas hoteleras se aprecia que la proporción de plazas hoteleras de 3 estrellas oro en Valencia no han variado prácticamente en el periodo 2000-2010 (32%) - (INE, 2000-2010).

¹¹⁰. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la ocupación.

Analizando los datos de ocupación de Valencia, vemos como en el año 2010 la ocupación medida en términos de habitaciones y en términos de plazas hoteleras, ha conseguido alcanzar los niveles del año 2005; bien es cierto que la ocupación medida en términos de plazas hoteleras ha tenido un mejor comportamiento que la ocupación de habitaciones. Esta situación pone de manifiesto que con la llegada de la crisis el número de plazas ocupadas por habitación ha aumentado, fruto de un claro intento de ahorro de costes por parte de los clientes de los hoteles urbanos. Así, si comparamos los datos de ocupación por habitación con los datos de ocupación por plazas, vemos como Valencia, en el año 2005 y 2010 tenían la misma ocupación por habitación, 60%, mientras que su ocupación por plaza en el año 2005 fue del 50% y en el año 2010 fue del 52% (INE, 2000-2010).

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN HABITACIONES Y PLAZAS¹¹¹ EN VALENCIA - MUNICIPIO (2000-2010)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Ocupación (habitaciones)												
Valencia (municipio)	58	62	58	60	65	67	60	54	60	60	67	54
Ocupación (plazas hoteleras)												
Valencia (municipio)	47	49	46	50	53	55	51	47	52	50	55	46
Ocupación (plazas hoteleras)												
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	32
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)												
Valencia (municipio)	54	56	52	61	60	61	63	65	60	57	60	52
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)												
Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	56	49
Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	54	44
Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	63	55
Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	57
Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	47	40
Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	38	32
Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	35	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	31	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹¹¹. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Como en las demás grandes ciudades españolas, durante los fines de semana, la ocupación de los hoteles urbanos en Valencia es superior a la media absoluta de las ocupaciones.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN VALENCIA – MUNICIPIO POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC	TACC	TACC	TACC
												00-10	03-10	05-10	07-10
Valencia (municipio)	1.556.678	1.703.248	1.814.872	2.090.345	2.171.384	2.495.780	2.783.356	3.207.890	3.244.084	3.038.557	3.249.957	8%	7%	5%	0%
Residentes en España				1.413.813	1.501.961	1.595.296	1.645.438	1.783.418	1.680.801	1.709.439	1.714.615		3%	1%	(1%)
No residentes en España				676.531	669.423	900.484	1.137.918	1.424.472	1.563.283	1.329.118	1.535.342		12%	11%	3%
Unión Europea (sin España)				390.321	408.588	575.013	695.377	960.102	1.078.509	916.105	1.088.269		16%	14%	4%
Alemania				61.822	69.198	78.907	80.065	119.840	128.352	108.538	126.523		11%	10%	2%
Bélgica				12.174	13.443	26.025	48.438	52.768	54.847	55.054	58.581		25%	18%	4%
Francia				57.274	58.254	61.458	78.769	94.501	105.193	92.112	102.716		9%	11%	3%
Italia				88.027	106.175	145.147	181.983	306.631	296.040	283.073	357.353		22%	20%	5%
Países Bajos				15.917	13.782	17.248	37.673	64.952	127.266	98.137	125.826		34%	49%	25%
Portugal				27.976	24.511	24.067	29.064	30.418	27.941	22.169	31.687		2%	6%	1%
Reino Unido				87.839	89.240	169.646	167.618	199.958	206.046	147.113	147.163		8%	(3%)	(10%)
Resto Unión Europea				39.292	33.985	52.515	71.767	91.034	132.824	109.909	138.420		20%	21%	15%
Estados Unidos				48.036	41.490	47.173	57.713	69.815	73.324	74.038	79.393		7%	11%	4%
Resto del mundo				238.174	219.345	278.298	384.828	394.555	411.450	338.975	367.680		6%	6%	(2%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Valencia (municipio)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España				68%	69%	64%	59%	56%	52%	56%	53%
No residentes en España				32%	31%	36%	41%	44%	48%	44%	47%
Unión Europea (sin España)				19%	19%	23%	25%	30%	33%	30%	33%
Alemania				3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%
Bélgica				1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%
Francia				3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%	3%
Italia				4%	5%	6%	7%	10%	9%	9%	11%
Países Bajos				1%	1%	1%	1%	2%	4%	3%	4%
Portugal				1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Reino Unido				4%	4%	7%	6%	6%	6%	5%	5%
Resto Unión Europea				2%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%
Estados Unidos				2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Resto del mundo				11%	10%	11%	14%	12%	13%	11%	11%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En lo relativo a la evolución de las pernoctaciones podemos destacar los siguientes aspectos: (i) los ritmos de crecimiento de las pernoctaciones en el municipio de Valencia (8% TACC 2000-2010) han sido superiores a los crecimientos de plazas hoteleras en el municipio de Valencia (7% TACC 2000-2010), sólo en el periodo 2007-2010 el crecimiento de la oferta de plazas ha superado el crecimiento de las pernoctaciones (2% y 0% TACC 2007-2010 respectivamente); (ii) Valencia es la cuarta ciudad con mayor número de pernoctaciones en el mercado urbano, con un total de 3,2 millones, siguiendo muy de cerca a Sevilla con 3,3 millones de pernoctaciones; (iii) al igual que otras ciudades españolas, el desarrollo en Valencia de las infraestructuras de transporte (ej. trenes de alta velocidad) y el auge de las aerolíneas de bajo coste han contribuido consolidar el destino. Durante el periodo 2000-2010, las

pernoctaciones de no residentes han incrementado su importancia relativa desde el 32% de las pernoctaciones hasta el 47% de las pernoctaciones, gracias al crecimiento de las conexiones internacionales a través de aerolíneas de bajo coste. Así la Comunidad Valenciana, en el periodo 2003-2007, ha triplicado el número de pasajeros (*Cámara de Valencia, 2010*); (iv) entre las pernoctaciones de no residentes cabe destacar que las pernoctaciones de los países de la Unión Europea representan en promedio el 65% del total, durante el periodo 2003-2010, si bien en el año 2010 han alcanzado el 71% del total de pernoctaciones de no residentes; (v) a pesar del contexto de la actual crisis, Valencia ha conseguido crecer sus pernoctaciones en un 5% (TACC 2005-2010), gracias al reposicionamiento que ha realizado la ciudad en torno a dos grandes líneas de actuación: (i) la organización de numerosos e importantes eventos repercusión mundial (Fórmula-1, Copa América, visitas del Papa, etc.); y (ii) el crecimiento del turismo de negocios y cultural (Feria Internacional de Valencia, la Ciudad de las Artes y las Ciencias en Valencia, el Oceanográfico de Valencia, etc.) - (*Cámara de Valencia, 2010 y Arthur D Little, 2010*).

Entorno competitivo

La estructura empresarial de Valencia está más concentrada que otros destinos urbanos, los 10 primeros operadores representan el 51,2% de la capacidad alojativa (*Hostelmarket, 2011*). En el año 2011 el mercado, está más repartido entre los principales cinco operadores de lo que estaba en el año 2003. Se han producido muchos cambios de posición entre los mismo, y los cinco primeros operadores han pasado de representar el 51% del mercado (2003) al 32% (2011). No obstante esta cifra es superior al promedio de los seis principales destinos urbanos españoles (27%) y superior a la media de la hotelería urbana del país (25%) - (*Hostelmarket, 2011*). Debemos destacar que mientras el número de habitaciones de los cinco primeros operadores se visto reducido en 107 habitaciones en el periodo 2003-2011, la pérdida de cuota de mercado (por marca) ha sido muy relevante, lo que confirma que el crecimiento no ha venido de las mano de los primeros operadores hoteleros de Valencia.

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA URBANA HOTELERA EN VALENCIA (HABITACIONES)¹¹² - (2003-2011)

Grupos Hoteleros - Valencia	2003				Grupos Hoteleros - Valencia	2011			
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.		Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc.
Sol Meliá	6	1.068	16,13%	16,1%	1 NH Hoteles	8	1.066	10,5%	10,5%
NH Hoteles	7	968	14,62%	30,8%	2 Meliá Hotels International	3	667	6,5%	17,0%
HUSA	6	564	8,52%	39,3%	3 Accor Hotels	5	574	5,6%	22,6%
Intercontinental	3	425	6,42%	45,7%	4 Intercontinental Hotels	4	530	5,2%	27,8%
Expo Hotels	1	378	5,7%	51,4%	5 HUSA	5	459	4,5%	32,3%
Top 5	23	3.403	51%		Top 5	25	3.296	32%	
Otras cadenas	17	1.947	29%	81%	Otras cadenas	42	5.339	52%	85%
Independientes	16	1.270	19%	100%	Independientes	17	1.554	15%	100%
Total	56	6.620	100%		Total	84	10.189	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

Los operadores independientes en el mercado valenciano, en el periodo 2003-2011, han perdido importancia relativa fruto del mayor desarrollo experimentado por las cadenas hoteleras. Así los grupos independientes han pasado de representar el 19% de la oferta en el año 2003 al 15% de la oferta en el año 2011. Esta cifra resulta inferior a la media del mercado urbano nacional que se sitúa en el 22,4% (*Hostelmarket, 2011*). Por último, se aprecian movimientos de reducción de oferta, esto es debido a que en los últimos años se ha producido un crecimiento muy significativo de la oferta, 8.053 nuevas plazas hoteleras (7% TACC 2000-2010). Por tanto, no parece previsible es que se produzca una reactivación del crecimiento de la oferta, en el medio plazo - (*Hostelmarket, 2011*).

¹¹² Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

2.5. Zaragoza

Evolución de la oferta.

Zaragoza es una ciudad industrial con una ubicación estratégica para la actividad logística (a menos de 300 km. de las principales ciudades españolas – Madrid, Barcelona y Valencia). Durante los últimos años, Zaragoza ha llevado a cabo un gran desarrollo de su oferta hotelera con motivo de la EXPO '08, la inauguración de la importante plataforma logística “Pla-Za” y el desarrollo del Parque Tecnológico de Reciclado (PTR). Además, la inversión en infraestructuras (ej. trenes de alta velocidad a Madrid y Barcelona) también ha contribuido al crecimiento de la oferta hotelera de la zona.

En el periodo 2000 – 2010 la oferta hotelera de Zaragoza creció en 3.690 nuevas plazas (4% TACC 2000-2010), esto ha supuesto un crecimiento superior al 50% de la capacidad en el periodo de análisis. Sin embargo, el final de la EXPO'08 y la irrupción de la actual crisis han provocado una situación de clara sobreoferta hotelera cuya recuperación se presenta incierta en la actualidad - (INE, 2000-2010 y Arthur D Little, 2010).

El reto para la ciudad de Zaragoza pasa por reajustar su oferta actual y buscar nuevos nichos de clientes. Una situación que recuerda a la vivida por la ciudad de Sevilla después de la Expo'92.

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS ¹¹³ ESTIMADOS EN ZARAGOZA – MUNICIPIO (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Plazas medias anuales														
Zaragoza (municipio)	6.558	6.676	6.676	6.880	6.969	7.002	6.950	7.292	8.814	9.704	10.168	4%	8%	12%
% Total seis grandes ciudades	5%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	4%	5%	5%	5%			
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	123.775	131.492	131.492	132.284	142.206	151.590	157.921	162.322	169.897	180.626	193.665		5%	6%
% Total plazas hoteleras nacional	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%	13%	13%	14%			
Establecimientos medios anuales														
Zaragoza (municipio)	103	102	94	96	95	92	91	89	95	94	95	(1%)	1%	3%
% Total seis grandes ciudades	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	6%	5%	5%			
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	1.838	1.772	1.684	1.616	1.572	1.649	1.648	1.631	1.709	1.765	1.784		(0%)	3%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	12%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	11%	12%	12%	12%			
Plazas medias anuales por establecimiento														
Zaragoza (municipio)	63	66	71	72	74	76	77	82	93	104	107	5%	7%	9%
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	67	74	78	82	90	92	96	100	99	102	109		3%	1,6x

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹¹³. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

En Zaragoza, los establecimientos hoteleros han experimentado una caída del 1% (TACC 2000-2010), con una reducción de 8 establecimientos. Durante el periodo 2000-2010, se ha producido una renovación generalizada de la base de activos hoteleros en Zaragoza, al calor de los acontecimientos comentados (ej. Expo'08, la plataforma logística "Pla-Za" y el Parque Tecnológico de Reciclado (PTR)). Además, las candidatura frustrada a ciudad europea de la cultura en el año 2016, también alentó el desarrollo y la renovación de activos hoteleros nuevos o existentes (*Arthur D Little, 2010*).

Así, el número de establecimientos ha disminuido, pero sin embargo el número de plazas hoteleras ha aumentado, lo que significa que los hoteles inaugurados o renovados son más grandes en términos de plazas por establecimiento.

En lo referente a la distribución porcentual, destacar que la ciudad de Zaragoza ocupa el quinto puesto en la oferta de establecimientos hoteleros en las seis principales ciudades urbanas españolas, si bien su peso relativo se ha visto reducido desde el 6% hasta el 5%, en el periodo 2000-2010.

Si analizamos la evolución de plazas por establecimiento, la ciudad de Madrid y la de Zaragoza han liderado los incrementos en números de plazas por establecimiento en el periodo 2000-2010, aumentando en 1,7x el número de plazas por establecimiento, alcanzando un total de 107 plazas medias por establecimiento.

Además, el crecimiento de la capacidad, medida en términos de plazas hoteleras, se ha canalizado en las hacia activos con mayor número de plazas por establecimiento y se ha aplicado sobre activos que cuentan con una categoría media superior. En la provincia Zaragoza, las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas representaban en el año 2010 el 36% (26% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*). Esto datos se sitúan por debajo de la media del mercado nacional que representaba 45% del total de plazas hoteleras en 2010 (27% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*).

En términos de establecimientos, el peso relativo de los hoteles de 4 y 5 estrellas es inferior al dato relativo a plazas hoteleras. En 2010, los establecimiento de 4 y 5 estrellas de Zaragoza representaban el 9% frente al 4% en el año 2000 - (*INE, 2000-2010*). Estos datos se sitúan por debajo de la media del mercado nacional que representaba 14% del total de establecimientos en 2010 (6% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*). Además, en el caso particular de Zaragoza, esta situación pone de manifiesto que existe un importante déficit de plazas y sobretodo de establecimientos de categoría 5 estrellas.

Otro aspecto a destacar es el hecho de la polarización de la oferta hotelera, en la que no sólo crecen los proyectos en los segmentos de mayor categoría. También se observa crecimiento en los segmentos más económicos de mercado, principalmente los segmentos de 3 estrellas. Así los principales grupos del sector (domésticos e internacionales) apuestan por proyectos en ambos segmentos de mercado (*Hostelmarket 2009*). Estos datos son más evidentes si se analizan en términos de establecimiento en lugar de en términos de plazas hoteleras. Así en el año 2010,

en Zaragoza los establecimientos de 3 estrellas oro representaban el 19% (10% en el año 2000). Si se analizan los datos en términos de plazas hoteleras se aprecia que la proporción de plazas hoteleras de 3 estrellas en Zaragoza representaba en año 2010 el 28% (21% en el año 2000).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS POR CATEGORÍA ¹¹⁴ ESTIMADOS EN ZARAGOZA – PROVINCIA (2000-2010)

Plazas estimadas por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zaragoza	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	26%	27%	27%	27%	27%	26%	27%	27%	32%	35%	36%
Tres estrellas de oro	21%	21%	22%	23%	24%	26%	27%	30%	29%	29%	28%
Dos estrellas de oro	16%	17%	17%	16%	16%	16%	15%	15%	15%	14%	14%
Una estrella de oro	6%	6%	6%	5%	5%	6%	6%	5%	5%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	12%	12%	12%	12%	12%	12%	11%	14%	12%	11%	11%
Una estrella de plata	18%	17%	17%	17%	15%	14%	14%	9%	7%	7%	7%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Establecimientos medios por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zaragoza	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuatro estrellas de oro	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%	7%	8%	9%	9%
Tres estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	14%	15%	17%	18%	19%	19%
Dos estrellas de oro	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%
Una estrella de oro	5%	5%	6%	7%	6%	7%	8%	6%	5%	5%	5%
Dos y tres estrellas de plata	17%	18%	19%	19%	20%	20%	19%	26%	28%	28%	28%
Una estrella de plata	53%	50%	50%	51%	42%	46%	45%	30%	28%	28%	28%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹¹⁴. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la ocupación.

Analizando los datos de ocupación de Zaragoza, vemos como en el año 2010 la ocupación medida en términos de habitaciones y en términos de plazas hoteleras, no ha conseguido alcanzar los niveles del año 2005. Durante la segunda mitad de la década, la negativa evolución de los datos de ocupación de Zaragoza, muestra claramente las consecuencias y los efectos de (i) la irrupción de la crisis financiera global e inmobiliaria en el mercado nacional; (ii) el final de la Expo'08 y; (iii) el exceso de crecimiento de la oferta hotelera durante el periodo 2000-2010.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN HABITACIONES Y PLAZAS¹¹⁵ EN ZARAGOZA - MUNICIPIO (2000-2010)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Ocupación (habitaciones)												
Zaragoza (municipio)	60	56	58	61	65	66	66	43	44	58	66	43
Ocupación (plazas hoteleras)												
Zaragoza (municipio)	50	45	49	47	49	54	54	55	34	47	55	34
Ocupación (plazas hoteleras)												
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	49	51	55	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	44	48	50	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	55	57	60	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	57	58	63	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	40	41	48	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	32	33	39	32
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)												
Zaragoza (municipio)	59	55	59	55	56	59	61	63	62	44	56	44
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)												
Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	55	49
Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	50	44
Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	60	55
Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	57
Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	48	40
Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	39	32
Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	37	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	33	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Como en las demás grandes ciudades españolas, durante los fines de semana, la ocupación de los hoteles urbanos en Zaragoza es superior a la media absoluta de las ocupaciones.

¹¹⁵. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN ZARAGOZA – MUNICIPIO POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 03-10	TACC 05-10	TACC 07-10							
												1%	2%	1%	(3%)							
Zaragoza (municipio)	1.213.728	1.107.563	1.213.296	1.168.127	1.210.192	1.261.863	1.373.752	1.434.649	1.799.496	1.211.936	1.319.190											
Residentes en España												976.153	1.007.876	1.031.153	1.081.777	1.128.287	1.396.071	948.872	1.012.578	1%	(0%)	(4%)
No residentes en España												191.974	202.315	230.710	291.975	306.361	403.425	263.064	306.612	7%	6%	0%
Unión Europea (sin España)												127.166	132.851	174.092	223.099	229.003	297.940	187.552	213.795	8%	4%	(2%)
Alemania												22.850	20.961	31.904	42.294	29.161	34.778	24.502	27.584	3%	(3%)	(2%)
Bélgica												3.955	4.314	3.252	3.516	4.437	9.841	6.666	7.091	9%	17%	17%
Franca												30.053	33.385	32.963	40.035	43.604	64.894	39.599	44.594	6%	6%	1%
Italia												24.197	25.214	39.627	41.799	44.940	51.167	39.475	45.552	9%	3%	0%
Países Bajos												4.180	4.850	3.605	5.499	4.184	7.989	6.864	6.256	6%	12%	14%
Portugal												19.891	20.134	26.866	38.994	56.311	69.277	19.747	26.138	4%	(1%)	(23%)
Reino Unido												13.052	15.729	19.986	21.571	20.971	24.421	18.464	24.630	9%	4%	6%
Resto Unión Europea												8.988	8.264	15.889	29.391	25.395	35.573	32.235	31.950	20%	15%	8%
Estados Unidos												15.928	11.851	11.742	17.304	11.756	15.810	13.176	13.370	(2%)	3%	4%
Resto del mundo												48.880	57.613	44.876	51.572	65.602	89.675	62.336	79.447	7%	12%	7%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010								
Zaragoza (municipio)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%								
Residentes en España												84%	83%	82%	79%	79%	78%	78%	77%
No residentes en España												16%	17%	18%	21%	21%	22%	22%	23%
Unión Europea (sin España)												11%	11%	14%	16%	16%	17%	15%	16%
Alemania												2%	2%	3%	3%	2%	2%	2%	2%
Bélgica												0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%
Franca												3%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	3%
Italia												2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Países Bajos												0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
Portugal												2%	2%	2%	3%	4%	4%	2%	2%
Reino Unido												1%	1%	2%	2%	1%	1%	2%	2%
Resto Unión Europea												1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	2%
Estados Unidos												1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Resto del mundo												4%	5%	4%	4%	5%	5%	5%	6%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En lo relativo a la evolución de las pernoctaciones podemos destacar: (i) una situación de sobreoferta estructural, que se ha agudizado en el periodo 2007-2010, donde el crecimiento de la oferta de plazas ha superado notablemente el crecimiento de las pernoctaciones (12% y -3% TACC 2007-2010 respectivamente); (ii) Zaragoza es la quinta ciudad con mayor número de pernoctaciones por en el mercado urbano, con un total de 1,3 millones; (iii) dadas las características de la zona, ciudad más industrial – logística y menos enfocada al turismo de fin de semana y turismo MICE, Zaragoza es la ciudad con mayor número de pernoctaciones de residentes. No obstante, durante el periodo 2000-2010, el peso relativo de las pernoctaciones de residentes se ha reducido desde el 84% de las pernoctaciones hasta el 77% de las pernoctaciones; (iv) entre las pernoctaciones de no residentes cabe destacar que las pernoctaciones de los países de la Unión Europea representan el 72% del total, habiéndose incrementado su peso relativo durante el periodo 2000-2010. Esto es debido entre otros factores a las sucesivas ampliaciones de la U.E. de los años 2005 y 2007; y (v) con el final de la Expo'08 y el desarrollo de la actual crisis, las pernoctaciones marcaron un máximo en el año 2008 (1,8 millones de pernoctaciones) y posteriormente se vieron reducidas en un 33% en el año 2009. Durante 2010, se ha producido una cierta recuperación de la demanda (+9%) - (INE, 2000-2010).

Entorno competitivo.

La estructura empresarial de Zaragoza está más concentrada que otros destinos urbanos, los 10 primeros operadores representan el 62,2% de la capacidad alojativa (*Hostelmarket, 2011*). En el periodo 2003-2011, se han producido cambios de posición entre los cinco primeros operadores, que han pasado de representar el 42% del mercado (2003) al 44% (2011). No obstante esta cifra es superior al promedio de los seis principales destinos urbanos españoles (27%) y superior a la media de la hotelería urbana del país (25%) - (*Hostelmarket, 2011*). Debemos destacar el papel que ha tenido el grupo local Palafox continua apostando por este mercado, que ha doblado sus habitaciones en Zaragoza entre 2003 y 2011. Por su parte uno de los grandes grupos internacionales InterContinental Hotels Group ha decidido abandonar este mercado al vencer su único contrato de gestión sobre el hotel Holiday Inn Express de Zaragoza (3 estrellas y 144 habitaciones) - (*Hostelmarket, 2011*).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA URBANA HOTELERA EN ZARAGOZA (HABITACIONES)¹¹⁶ – (2003-2011)

Grupos Hoteleros - Zaragoza	2003		% % Acc.		Grupos Hoteleros - Zaragoza	2011		% % Acc.	
	Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	Mercado		Nº Est.	Nº Habit.	Mercado	Mercado
NH Hoteles	4	378	11,45%	11,5%	1 Palafox	5	808	16,2%	16,2%
Palafox	2	327	9,91%	21,4%	2 NH Hoteles	5	461	9,2%	25,4%
HUSA	3	287	8,69%	30,1%	3 HUSA	3	426	8,5%	33,9%
Sol Meliá	1	247	7,48%	37,5%	4 Meliá Hotels International	1	247	4,9%	38,8%
Zenit	1	147	4,5%	42,0%	5 Eizasa Hoteles	3	237	4,7%	43,6%
Top 5	11	1.386	42%		Top 5	17	2.179	44%	
Otras cadenas	10	756	23%	65%	Otras cadenas	20	1.921	38%	82%
Independientes	16	1.159	35%	100%	Independientes	11	899	18%	100%
Total	37	3.301	100%		Total	48	4.999	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

Los operadores independientes en el mercado zaragozano, en el periodo 2003-2011, han perdido importancia relativa fruto del mayor desarrollo experimentado por las cadenas hoteleras. Así los grupos independientes han pasado de representar el 38% de la oferta en el año 2003 al 18% de la oferta en el año 2011. Esta cifra resulta inferior a la media del mercado urbano nacional que se sitúa en el 22,4% (*Hostelmarket, 2011*). Por último, según la revista Hostelmarket, no se aprecian movimientos de crecimiento de la oferta a pesar de la recuperación de las pernoctaciones en el año 2010 (*Hostelmarket, 2011*).

¹¹⁶ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.

2.6. Bilbao

Evolución de la Oferta.

Bilbao, ha sido una ciudad industrial, tradicionalmente muy centrada en los negocios de acería y fabricación de maquinaria industrial, que desde hace años atraviesa un periodo de declive. Desde finales de los años noventa, la ciudad ha tratado de reposicionarse como destino turístico (ej. inauguración de museo Guggenheim, que supuso la apertura de c. 1.200 – 1.500 nuevas habitaciones entre 1999 y 2003) - (*Arthur D Little, 2010*).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS ¹¹⁷ ESTIMADOS EN BILBAO – MUNICIPIO (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Plazas medias anuales														
Bilbao (municipio)	4.168	4.316	4.316	4.722	4.997	5.452	5.686	5.886	5.995	6.323	6.538	5%	4%	4%
% Total seis grandes ciudades	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%			
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	123.775	131.492	131.492	132.284	142.206	151.590	157.921	162.322	169.897	180.626	193.665	5%	5%	6%
% Total plazas hoteleras nacional	12%	12%	12%	12%	12%	13%	12%	13%	13%	13%	14%			
Establecimientos medios anuales														
Bilbao (municipio)	34	31	30	34	36	37	39	40	41	45	54	5%	8%	11%
% Total seis grandes ciudades	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%			
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	1.838	1.772	1.684	1.616	1.572	1.649	1.648	1.631	1.709	1.765	1.784	(0%)	2%	3%
% Total establecimientos hoteleros nacionales	12%	12%	12%	12%	11%	12%	12%	11%	12%	12%	12%			
Plazas medias anuales por establecimiento														
Bilbao (municipio)	123	137	145	139	140	146	145	149	145	141	121	(0%)	(4%)	(7%)
Subtotal seis grandes ciudades españolas (urbano)	67	74	78	82	90	92	96	100	99	102	109	5%	3%	3%
														Múltiplo 00-10
														1,0x

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En el periodo 2000 – 2010, la oferta hotelera creció en 2.370 nuevas plazas (5% TACC 2000-2010). Pese a la irrupción de la crisis, las pernoctaciones y ocupaciones hoteleras han tenido un comportamiento bastante resistente, con un desarrollo hotelero pausado pero constante (*INE, 2000-2010*). Así, gracias al desarrollo del turismo en la ciudad, se han conseguido compensar los efectos adversos de la crisis, alcanzando en el año 2010 pernoctaciones superiores a las existentes en el año 2007. Además, el desarrollo de nuevas infraestructuras de transporte (AVE a Bilbao, previsto para 2013-2014), contribuirá a seguir potenciando el crecimiento de la oferta en este mercado (*Arthur D Little, 2010*).

¹¹⁷. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

En línea con la evolución alcista de las plazas hoteleras, los establecimientos hoteleros han experimentado un aumento de igual proporción, 5% (TACC 2000-2010), con un incremento de 20 establecimientos. Dentro de las seis grandes ciudades españolas debemos destacar que Bilbao ha sido la ciudad que mayor crecimiento de establecimientos ha experimentado en términos relativos. Mientras que en términos absolutos, la ciudad de Barcelona ha liderado el crecimiento, en el periodo 2000-2010, con 90 establecimientos nuevos (+2% TACC 2000-2010).

En lo referente a la distribución porcentual de las plazas hoteleras y establecimientos en las seis principales ciudades españolas, Bilbao ocupa la sexta posición (3% de cuota) por detrás de Zaragoza.

Analizando la evolución de plazas por establecimiento, según los datos del INE, la ciudad de Bilbao ha mantenido constante el número de plazas por establecimiento, alcanzando en el año 2010 un total de 121 plazas medias por establecimiento, que le sitúa en tercer lugar dentro de las seis grandes ciudades españolas, después de Valencia y Barcelona, y por encima de la media nacional que es de 94 plazas por establecimiento. Si se analizan los datos de los años anteriores a 2010, el número de plazas por establecimiento superaba los niveles de 140 unidades. La entrada de nueve establecimientos nuevos de media, en el año 2010, ha alterado significativamente el número de plazas medias por establecimiento (*INE, 2000-2010*).

El aumento de la capacidad, se ha canalizado hacia activos que cuentan con una categoría media superior. En la provincia de Vizcaya las plazas hoteleras de 4 y 5 estrellas representaban el 41% en el año 2010 (31% en el año 2000). Estos datos se sitúan por debajo de la media del mercado nacional que representaba 45% del total de plazas hoteleras en 2010 (27% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*).

En términos de establecimientos, en la provincia de Vizcaya los hoteles de 4 y 5 estrellas representaban el 11% en el año 2010 (7% en el año 2000). Estos datos se sitúan por debajo de la media del mercado nacional que representaba 14% del total de establecimientos en 2010 (6% en el año 2000) - (*INE, 2000-2010*).

A diferencia de las provincias de las principales ciudades urbanas españolas, en la provincia de Vizcaya se ha producido no se ha producido la polarización de la oferta hotelera. Analizando los datos en términos de establecimientos hoteleros vemos como los establecimientos de 3 estrellas oro de Vizcaya representaban en el año 2010 el 17% de la oferta frente al 13% en el año 2000. Si se analizan los datos en términos de plazas hoteleras se aprecia que la proporción de plazas hoteleras de 3 estrellas oro en representaba en el año 2010 el 25% de la oferta frente al 34% en el año 2000- (*INE, 2000-2010*).

EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS Y ESTABLECIMIENTOS POR CATEGORÍA ¹¹⁸ ESTIMADOS EN VIZCAYA – PROVINCIA (2000-2010)

Plazas estimadas por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vizcaya	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	0%	0%	10%	9%	0%	11%	11%	10%	10%	10%	9%
Cuatro estrellas de oro	31%	34%	31%	30%	39%	30%	32%	35%	35%	33%	32%
Tres estrellas de oro	34%	33%	29%	31%	32%	29%	27%	26%	25%	24%	25%
Dos estrellas de oro	12%	12%	11%	11%	12%	11%	10%	10%	10%	10%	10%
Una estrella de oro	4%	4%	4%	5%	4%	7%	7%	7%	8%	11%	11%
Dos y tres estrellas de plata	12%	12%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	6%	6%
Una estrella de plata	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	8%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
Cuatro estrellas de oro	24%	26%	27%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
Tres estrellas de oro	37%	36%	36%	35%	34%	34%	33%	32%	31%	31%	30%
Dos estrellas de oro	12%	11%	11%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Una estrella de oro	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Dos y tres estrellas de plata	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	7%
Una estrella de plata	11%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
Establecimientos medios por categoría y provincia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vizcaya	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	2%	2%	4%	3%	0%	3%	3%	3%	3%	3%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	8%	7%	11%	9%	11%	13%	13%	12%	9%
Tres estrellas de oro	17%	17%	19%	18%	21%	20%	19%	18%	18%	17%	13%
Dos estrellas de oro	19%	20%	21%	21%	25%	23%	24%	25%	25%	24%	19%
Una estrella de oro	11%	10%	10%	10%	13%	14%	15%	16%	18%	18%	14%
Dos y tres estrellas de plata	27%	28%	29%	22%	25%	21%	21%	21%	20%	19%	15%
Una estrella de plata	20%	20%	20%	14%	14%	12%	13%	14%	14%	15%	19%
Total España	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cinco estrellas de oro	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%
Cuatro estrellas de oro	5%	6%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	12%	12%
Tres estrellas de oro	12%	13%	14%	14%	14%	15%	16%	16%	16%	16%	17%
Dos estrellas de oro	10%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%
Una estrella de oro	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Dos y tres estrellas de plata	18%	19%	19%	19%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Una estrella de plata	46%	45%	41%	39%	36%	35%	33%	31%	31%	30%	28%

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

¹¹⁸. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Evolución de la ocupación.

Valencia junto con Bilbao, han sido las únicas ciudades que presentan niveles de ocupación en el año 2010 iguales o superiores a los niveles del año 2000 y 2005. En un contexto generalizado de crecimiento de la oferta, ambas ciudades han tratado de reposicionarse para el turismo durante la última década. Bilbao fundamentalmente gracias a la apertura a finales de las década de los noventa del museo Guggenheim, que supuso la apertura de c. 1.200 – 1.500 nuevas habitaciones entre 1999 y 2003) - (*Arthur D Little, 2010*)

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN (%) EN HABITACIONES Y PLAZAS¹¹⁹ EN BILBAO - MUNICIPIO (2000-2010)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.		
Ocupación (habitaciones)														
Bilbao (municipio)	60	57	62	62	63	64	62	60	63	62	64	57		
Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Bilbao (municipio)	50	45	46	45	49	48	50	51	48	48	51	48	51	45
Ocupación (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Total Mercado Nacional	59	58	55	54	53	54	56	56	54	49	51	55	59	49
Cinco estrellas de oro	58	54	52	50	48	48	50	49	47	44	48	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	64	63	60	60	59	60	62	62	59	55	57	60	64	55
Tres estrellas de oro	69	68	64	63	61	62	64	63	61	57	58	63	69	57
Dos estrellas de oro	57	55	51	49	47	48	49	49	46	40	41	48	57	40
Una estrella de oro	48	46	42	40	39	39	41	40	37	32	33	39	48	32
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Bilbao (municipio)	58	51	53	53	58	59	62	63	58	59	60	58	63	51
Ocupación fin de semana (plazas hoteleras)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media	Máx.	Mín.
Total Mercado Nacional	63	62	59	59	59	60	62	61	58	55	56	55	59	49
Cinco estrellas de oro	66	61	60	58	57	57	59	58	54	51	54	50	58	44
Cuatro estrellas de oro	70	68	66	66	66	67	68	67	64	61	63	60	64	55
Tres estrellas de oro	72	72	68	67	66	67	69	68	64	62	63	63	69	57
Dos estrellas de oro	61	59	55	53	52	53	55	55	51	46	47	48	57	40
Una estrella de oro	51	49	45	43	43	42	45	44	41	36	38	39	48	32
Dos y tres estrellas de plata	44	45	43	41	41	41	42	43	40	36	35	37	41	30
Una estrella de plata	36	37	35	34	34	35	35	36	33	30	31	33	35	27

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

Analizando los datos de ocupación de Bilbao, vemos como en el año 2010 la ocupación medida en términos de habitaciones y en términos de plazas hoteleras, ha conseguido alcanzar los niveles del año 2006-2007, previos a la irrupción de la actual crisis (*INE, 2000-2010*).

¹¹⁹. El número de plazas equivale al número de camas fijas del establecimiento. No se incluyen, por tanto, las supletorias, y las de matrimonio dan lugar a dos plazas.

Como en las demás grandes ciudades españolas, durante los fines de semana, la ocupación de los hoteles urbanos en Bilbao es superior a la media absoluta de las ocupaciones.

EVOLUCIÓN DE LAS PERNOCTACIONES DE LOS VIAJEROS EN BILBAO – MUNICIPIO POR PAÍS DE RESIDENCIA (2000-2010)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC 00-10	TACC 03-10	TACC 05-10	TACC 07-10
Bilbao (municipio)	765.550	682.598	716.557	775.669	889.935	965.440	1.042.325	1.108.555	1.059.821	1.105.009	1.220.475	5%	7%	5%	3%
Residentes en España				494.053	572.280	611.862	668.906	671.555	636.605	697.153	763.441		6%	5%	4%
No residentes en España				281.616	317.655	353.578	373.419	437.000	423.215	407.856	457.034		7%	5%	2%
Unión Europea (sin España)				182.109	218.508	245.090	249.862	292.771	265.925	262.693	295.529		7%	4%	0%
Alemania				28.147	33.814	41.788	36.596	48.995	43.012	44.022	50.135		9%	4%	1%
Bélgica				6.486	9.407	10.380	11.624	15.487	12.162	12.751	15.322		13%	8%	(0%)
Francia				28.493	32.331	41.352	47.638	54.578	55.635	54.949	65.400		13%	10%	6%
Italia				31.058	39.074	38.208	43.240	45.046	39.625	38.015	41.901		4%	2%	(2%)
Países Bajos				5.752	5.172	15.515	11.694	9.413	9.573	12.849	15.888		16%	0%	19%
Portugal				11.091	12.023	16.965	17.980	22.603	20.445	15.619	19.803		9%	3%	(4%)
Reino Unido				55.267	68.761	51.816	52.962	50.342	44.259	37.626	42.318		(4%)	(4%)	(6%)
Resto Unión Europea				15.815	17.926	29.066	28.128	46.307	41.214	46.862	44.762		16%	9%	(1%)
Estados Unidos				24.378	24.211	26.677	29.380	33.414	26.472	30.142	33.122		4%	4%	(0%)
Resto del mundo				75.129	74.936	81.811	94.177	110.815	130.818	115.021	128.383		8%	9%	5%

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Bilbao (municipio)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Residentes en España				64%	64%	63%	64%	61%	60%	63%	63%
No residentes en España				36%	36%	37%	36%	39%	40%	37%	37%
Unión Europea (sin España)				23%	25%	25%	24%	26%	25%	24%	24%
Alemania				4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Bélgica				1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Francia				4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%
Italia				4%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%
Países Bajos				1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%	1%
Portugal				1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%	2%
Reino Unido				7%	8%	5%	5%	5%	4%	3%	3%
Resto Unión Europea				2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	4%
Estados Unidos				3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	3%
Resto del mundo				10%	8%	8%	9%	10%	12%	10%	11%

* Incluye las ampliaciones de la U.E. de los años 2007 y 2005. Países incluidos Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rep. Checa y Rumanía.

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE - Encuesta de Ocupación Hotelera. A partir del año 2006 los datos no son directamente comparables con los de años anteriores debido al cambio de metodología llevado a cabo por el INE.

En lo relativo a la evolución de las pernoctaciones podemos destacar: (i) la evolución de las pernoctaciones ha estado en línea con el crecimiento de las plazas hoteleras; (ii) Bilbao es la sexta ciudad con mayor número de pernoctaciones por en el mercado urbano, con un total de 1,2 millones; (iii) dadas las características de la zona, ciudad de origen industrial ubicada en el norte de España, Bilbao es la segunda ciudad con mayor número de pernoctaciones de residentes. Durante el periodo 2000-2010, el peso relativo de las pernoctaciones de residentes se ha reducido desde el 64% de las pernoctaciones hasta el 63% de la pernoctaciones; (iv) entre las pernoctaciones de no residentes cabe destacar que las pernoctaciones de los países de la Unión Europea representan el 66% del total; (v) a pesar de la llegada de la actual crisis, Bilbao ha conseguido incrementar los niveles de pernoctaciones existentes en el año 2007 (3% TACC) - (INE, 2000-2010). Además, el futuro desarrollo de nuevas infraestructuras de transporte (AVE a Bilbao previsto para 2013-2014) contribuirá a seguir potenciando el crecimiento de las pernoctaciones en este mercado.

Entorno competitivo.

La estructura empresarial de Bilbao es la más concentrada entre los seis principales destinos urbanos españoles, los 10 primeros operadores representan el 78,1% de la capacidad alojativa (*Hostelmarket, 2011*). En el año 2011, los cinco primeros operadores del mercado muestran el mismo nivel de concentración que había en el año 2003 (57%). Esta cifra es muy superior al promedio de los seis principales destinos urbanos españoles 27% y también muy superior a la media de la hotelería urbana del país 25% (*Hostelmarket, 2011*). Se han producido cambios de posición entre los cinco primeros operadores, donde el Grupo NH se ha afianzado en el primer puesto del mercado (doblando su número de establecimientos) seguido del Grupo Accor que viene desarrollando en los últimos años una activa estrategia de crecimiento orgánico (*Hostelmarket, 2011*).

EVOLUCIÓN DE LA OFERTA URBANA HOTELERA EN BILBAO (HABITACIONES)¹²⁰ – (2003-2011)

Grupos Hoteleros - Bilbao	2003				Grupos Hoteleros - Bilbao	2011			
	Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc. Mercado		Nº Est.	Nº Habit.	% Mercado	% Acc. Mercado
1 Barceló	2	491	15,32%	15,3%	1 NH Hoteles	6	648	14,6%	14,6%
2 Ercilla	3	424	13,23%	28,6%	2 Accor Hotels	5	608	13,7%	28,3%
3 Silken	2	330	10,30%	38,9%	3 Barceló Hotels & Resorts	2	537	12,1%	40,4%
4 NH Hoteles	3	300	9,36%	48,2%	4 Ercilla	3	413	9,3%	49,8%
5 Aránzazu	2	293	9,1%	57,4%	5 Hoteles Silken	2	329	7,4%	57,2%
Top 5	12	1.838	57%		Top 5	18	2.535	57%	
Otras cadenas	9	818	26%	83%	Otras cadenas	14	1.390	31%	89%
Independientes	10	548	17%	100%	Independientes	6	509	11%	100%
Total	31	3.204	100%		Total	38	4.434	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de hoteles de Hostelmarket (Alimarket).

En lo relativo al peso de los operadores independientes debemos destacar que, entre el periodo 2003-2011, han perdido importancia relativa fruto del mayor desarrollo experimentado por las cadenas hoteleras. Así los grupos independientes han pasado de representar el 17% de la oferta en el año 2003 al 11% de la oferta en el año 2011. Esta cifra, es la más baja si se compara con el peso que tienen los grupos independientes en la principales ciudades de nuestro país y además también es inferior a la media nacional que se sitúa en el 22,4%. Por tanto, el mercado hotelero de Bilbao se organiza fundamentalmente en torno a las diez principales cadenas presentes en el mismo (*Hostelmarket, 2011*). Por último, no se aprecian movimientos destacables de nueva oferta y no es previsible que se produzca hasta que la actividad económica se reactive - (*Hostelmarket, 2011*).

¹²⁰ Elaborado a partir del Censo de Hoteles de Hostelmarket (Alimarket). El año 2003 incluye todos los establecimientos de los grupos y los independientes con más de 40 habitaciones/apartamentos ubicados en localidades y provincias de más de 25.000 habitantes junto con sus respectivas áreas metropolitanas, mientras que el año 2011 incluye todos los hoteles de cadenas y los independientes con más de 40 habitaciones ubicados en localidades y provincias de más de 50.000 habitantes junto con respectivas áreas metropolitanas.