

Índice

INTRODUCCIÓN	17
I. Planteamiento del trabajo	17
II. Objeto y metodología del trabajo	19
III. Principales elementos del trabajo	20
CAPÍTULO PRIMERO	
CONTEXTO ECONÓMICO.....	23
I. Crisis financiera y económica global.....	23
II. El caso español.....	30
CAPÍTULO SEGUNDO	
IMPACTO MACROECONÓMICO EN EL SECTOR.....	37
I. El PIB y el mercado turístico y hotelero	39
II. Deterioro económico de los mercados emisores.....	42
III. Destino repetición y destino refugio.....	43
IV. Descensos de ingresos hoteleros e ingresos por habitación.....	44
V. Impacto en el mercado inmobiliario-hotelero.....	47
CAPÍTULO TERCERO	
ESTRUCTURA DE LA OFERTA	51
I. El mercado hotelero español en Europa.....	52
II. La estructura de la planta hotelera española.....	56
III. El crecimiento del sector en los últimos años.....	61
1. Evolución de la oferta de plazas	61
2. Evolución de la oferta de establecimientos	63
3. Evolución de la oferta de plazas por establecimiento	63
4. Modelo de crecimiento e impacto en los niveles de ocupación	66
IV. Distribución geográfica de la oferta	69
1. Mercado vacacional	75
2. Mercado urbano	76
V. La calidad de la oferta hotelera en España.....	77

VI. El empleo en el sector turístico hotelero	81
VII. La reforma del sistema financiero español y la oferta hotelera. . .	81
1. La crisis es una oportunidad de reconversión del sector	85

CAPÍTULO CUARTO

CANALES DE DISTRIBUCIÓN HOTELERA	87
I. Delimitación de productos y mercados hoteleros	87
II. Descripción de los principales canales de distribución hotelera. .	88
1. Evolución de los intermediarios en la distribución de viajes . .	89
2. Portales de internet y minoristas <i>on-line</i> o agencias de viajes <i>on-line</i>	93
3. Metaintermediarios: agregadores, metabuscadore-metamezcladores y empaquetador dinámicos para las agencias de viajes.	94
4. Mayoristas <i>on-line</i> o consolidadores	97
5. Redes sociales	97
III. Impacto de las nuevas tecnologías en los canales	98
1. Barreras de entrada y amenazas de entrada de nuevos agentes	98
2. Poder de negociación de los consumidores finales y/o agencias de viajes	98
3. Poder de negociación de los proveedores o suministradores . .	99
4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos	99
5. Competencia interna entre empresas del sector.	100
IV. Los canales de distribución hotelera en la actualidad.	101
1. Venta directa <i>vs</i> venta intermediada	101
2. El déficit tecnológico del sector hotelero.	103
3. Canal mayorista (Tuoperadores)	104
4. Canal minorista (Agencias de viajes)	109
5. Ventas y reservas a través de internet	113
V. Conclusiones y propuestas	117
1. Abrazar la totalidad de canales y medios de distribución hotelero	119
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. . . .	120
3. Aplicar a la industria hotelera prácticas operativas vigentes en la industria de la aviación comercial.	121
4. Maximizar la utilidad de internet, de las redes sociales y de las tecnologías de la información como fuente de mejora en eficiencias y eficacias	123

CAPÍTULO QUINTO	
TENDENCIAS DEL SECTOR	125
I. Aspectos sectoriales	125
II. Aspectos estratégicos de los grupos hoteleros	133
III. Aspectos operativos y de gestión de los grupos hoteleros	135
IV. Conclusiones	136
CAPÍTULO SEXTO	
DEMANDA, INGRESOS Y RENTABILIDAD	139
I. Indicadores de demanda	140
1. Turistas	140
2. Medios de transporte	141
3. Ingresos y pagos por turismo	145
4. Gasto turístico	146
5. Viajeros	151
6. Pernotaciones	151
7. Estancia media	158
II. Indicadores de ingresos hoteleros	160
1. Ocupación	160
2. Evolución del IPH	167
3. Evolución del IIIH	170
4. Evolución del ADR y RevPAR (2008-2011)	175
5. Ingresos hoteleros	190
III. Indicadores de rentabilidad	193
1. España	193
2. Vacacional y urbano global en España	197
3. Vacacional por CC.AA.	201
4. Urbano por CC.AA.	201
IV. Momento de ciclo	204
CAPÍTULO SÉPTIMO	
ENTORNO COMPETITIVO	
Y ESTRATEGIA DE MERCADO	
213	
I. Fragmentación del mercado	213
II. Accionariado de los principales grupos del sector	219
III. Estrategia de los principales operadores del mercado	220

CAPÍTULO OCTAVO	
OPERACIONES Y PROCESOS DE INTEGRACIÓN	239
I. Escasos procesos de integración horizontal	239
II. Tipología de las operaciones en el sector.	244
1. Integración vertical.	245
2. Integración horizontal	248
3. Integración diagonal.	248
4. Operaciones inmobiliarias	249
5. Alianzas-marcas y distribución	250
6. Operaciones en mercados de capitales	252
7. Operaciones internacionales	253
8. Operaciones de financiación/capital riesgo	254
9. Escisiones y proyectos fallidos.	255
III. Propuestas.	256
1. Modelo de integración deseable.	270
2. Otras actuaciones deseables.	274
a) Liderazgo de la Administración Central.	274
b) Reforma del Sistema Financiero.	277
c) Recuperación de la inversión	278
CAPÍTULO NOVENO	
MERCADO DE INVERSIÓN.	279
I. Evolución del mercado de inversión.	279
1. Problemas para acceder a la financiación	279
2. Adjudicación de activos por parte de los bancos.	281
3. Descensos generalizados en la operativa del negocio hotelero, en el volumen y en los precios de las transacciones hoteleras.	281
4. Alteraciones en la tipología del inversor y en la estrategia de las cadenas hoteleras.	282
5. Comportamiento oscilante entre el interés por el producto urbano y el producto vacacional	284
6. Alteraciones en los tipos y condiciones de los contratos.	285
7. Alteraciones en el destino de la inversión, aprovechando la fortaleza de la divisa euro	285
8. La ausencia de espíritu de liderazgo y consolidación por parte de los principales grupos hoteleros españoles.	286
II. Nuevos proyectos de inversión hotelera.	286
1. Mantenimiento del volumen de visitantes	287
2. Lenta reactivación de los precios	287

3. Flexibilización de los modelos de explotación hotelera.	287
4. Menores crecimientos de nueva oferta hotelera	288
5. Fuerte aumento del número de activos hoteleros en el mercado, fruto de la Reforma del Sistema Financiero español (2012) y de las negociaciones de refinanciaciones pactadas en los años 2009 y 2010, con grupos hoteleros e inmobiliarios	288
6. Aumento de la presencia de las marcas de cadenas internacionales en el mercado español	288
7. El perfil del inversor de hoteles en España será heterogéneo, cambiante y oportunista	289
III. Objetivos para los mercados de inversión	289
1. Mercados vacacionales y urbanos consolidados.	289
2. Mercados del interior y mercados menos consolidados	292
IV. Conclusiones y propuestas	296

CAPÍTULO DÉCIMO

ANÁLISIS «DAFO» MULTINIVEL DE LA INDUSTRIA. 303

I. Posición competitiva de España en el sector turístico.	305
II. Destinos turísticos españoles	309
III. Oferta, productos y servicios hoteleros españoles	312
IV. Demanda y dinámicas de consumo.	315
V. Inversión y financiación de los productos hoteleros.	318
VI. Estrategias corporativas, modelos de gestión y RR.HH.	322

CONCLUSIONES. 325

I. Objetivos.	326
1. Posición competitiva de España en el sector turístico-hotelerero	327
2. Destinos turístico-hoteleros españoles	327
3. Oferta y productos hoteleros españoles.	327
4. Demanda y dinámicas de consumo	328
5. Inversión y financiación del sector.	328
6. Estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos.	328
II. Retos y propuestas de actuación.	328
1. Posición competitiva de España en el sector turístico-hotelerero	329
2. Destinos turístico-hoteleros españoles	331
3. Oferta y productos hoteleros españoles.	334

4. Demanda y dinámicas de consumo	335
5. Inversión y financiación del sector.	336
6. Estrategias corporativas, modelos de gestión y recursos humanos.	338
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	341