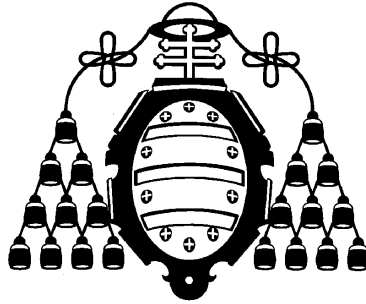


Universidad de Oviedo

Máster en Dirección y Planificación del Turismo  
Facultad de Comercio, Turismo y CC Sociales



# UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

## TRABAJO FIN DE MÁSTER

### LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN. EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

AUTOR: Rita Jimena Botas Correas

TUTOR: Marta María Vidal Suárez

Gijón, 18 de julio de 2012

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>3. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA CORPORATIVA .....</b>	<b>8</b>
3.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	8
3.2 DISTINTAS VÍAS DE ESTRATEGIA CORPORATIVA. DESARROLLO INTERNO, EXTERNO Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN .....	10
3.3 LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN DENTRO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL .....	13
3.3.1 <i>Definición de acuerdo de cooperación</i> .....	13
3.3.2 <i>Características de los acuerdos de cooperación</i> .....	14
3.3.3 <i>Desarrollo de un acuerdo de cooperación empresarial</i> .....	15
3.3.4 <i>Tipos de acuerdos de cooperación empresarial</i> .....	17
3.3.5 <i>Ventajas e inconvenientes de los acuerdos de cooperación</i> .....	25
3.4 LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN DENTRO DEL SECTOR HOTELERO.....	27
3.4.1 <i>Contrato de gestión</i> .....	27
3.4.2 <i>Contrato de arrendamiento</i> .....	30
3.4.3 <i>Franquicia hotelera</i> .....	33
3.5 AGENTES PARTICIPANTES .....	35
<b>4. EVOLUCIÓN DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA .....	42
4.2 EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS OPERATIVOS DEL SECTOR .....	45
<b>5. EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN EN LAS CADENAS HOTELERAS CON MAYOR PRESENCIA EN ESPAÑA .....</b>	<b>47</b>
<b>6. ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>60</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO I. ....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN.....	18
FIGURA 1.2 GRÁFICA COMPARATIVA ENTRE EL GOP Y LA RENTA DE ALQUILER FIJO .....	33
FIGURA 1.3 CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO HOTELERO .....	36
FIGURA 1.4 INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS EN LA CADENA DE VALOR DEL CICLO HOTELERO.....	39
FIGURA 1.5 INTEGRACIÓN HACIA DELANTE EN LA CADENA DE VALOR DEL CICLO HOTELERO.....	40
FIGURA 1.6 EVOLUCIÓN DE VIAJEROS Y PERNOCACIONES 2003-2011 .....	42
FIGURA 1.7 EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS HOTELERAS 2003-2011 .....	43
FIGURA 1.8 EVOLUCIÓN DE ESTANCIA MEDIA 2003-2011 .....	44
FIGURA 1.9 EVOLUCIÓN DEL GRADO DE OCUPACIÓN POR HABITACIONES 2003-2011 .....	44
FIGURA 1.10 EVOLUCIÓN DEL IPH Y EL IIH 2003-2007 .....	45
FIGURA 1.11 EVOLUCIÓN DEL ADR 2008-2011 .....	46
FIGURA 1.12 EVOLUCIÓN DEL REVPAR HOTELERO 2008-2011 .....	47
FIGURA 1.13 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE MELIÁ HOTELS 2003-2011.....	48
FIGURA 1.14 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE NH HOTELES 2003-2011.....	49
FIGURA 1.15 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE LA CADENA BARCELÓ 2003-2011.....	50
FIGURA 1.16 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE RIU HOTELS 2003-2011 .....	50
FIGURA 1.17 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE HUSA HOTELES 2003-2011.....	51
FIGURA 1.18 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE IBEROSTAR HOTELS 2003-2011.....	52
FIGURA 1.19 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE H10 HOTELS 2003-2011 .....	53
FIGURA 1.20 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE BEST HOTELS 2003-2011 .....	54
FIGURA 1.21 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE AC HOTELS 2003-2011 .....	55
FIGURA 1.22 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE FIESTA HOTEL GROUP 2003-2011 .....	56
FIGURA 1.23 EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE EXPLOTACIÓN DE LAS DIEZ CADENAS 2003-2011 .....	56
FIGURA 1.24 EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA HOTELERA 2003-2011.....	57
FIGURA 1.25 EVOLUCIÓN DEL CONTRATO DE GESTIÓN 2003-2011 .....	58
FIGURA 1.26 EVOLUCIÓN DEL CONTRATO DE ALQUILER 2003-2011.....	59
FIGURA 1.27 EVOLUCIÓN DE LA PROPIEDAD HOTELERA 2003-2011 .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 DATOS OPERATIVOS DE UN HOTEL CON CONTRATO DE ARRENDAMIENTO FIJO.....	32
TABLA 1.2 ANÁLISIS DAFO .....	61

## **1. Resumen**

El objetivo del trabajo que se presenta a continuación es destacar el papel que ejercen los acuerdos de cooperación dentro de las estrategias empresariales, permitiendo una mayor adaptación al entorno, lo que supone un condicionante importante dentro del marco económico que soporta España en los últimos años.

Así, reaparecen nuevas figuras de cooperación en el sector hotelero, como evidencian los datos presentados en la investigación realizada para este estudio, que permiten a las cadenas mantenerse en el mercado, o continuar creciendo.

En primer lugar se desarrolló una presentación teórica del tema, para enmarcar los acuerdos de cooperación como estrategia corporativa, y destacar las características de este tipo de estrategia, así como las diferentes tipologías que surgen, tanto en el marco empresarial general, como en el sector hotelero en particular.

Dentro del sector hotelero se ha señalado además, como a raíz de la disminución en la cifra de negocio de las empresas hoteleras, las renegociaciones son una necesidad en determinados acuerdos asumidos en años de crecimiento económico.

Se consideró asimismo hacer un análisis de los agentes que participan en este tipo de acuerdos, así como las diferentes modalidades que pueden surgir, pues las empresas pueden estar presentes en uno o varios momentos dentro de la cadena de valor del ciclo hotelero.

En el desarrollo de la investigación del tema tratado, se recopilaron datos de evolución del sector desde 2003 a 2011 con el fin de observar los cambios producidos a lo largo de este tiempo y situar la evolución de las figuras de cooperación en este mismo horizonte temporal. Para ello se recogieron datos pertenecientes a las diez cadenas hoteleras que en 2011 contaban con mayor presencia en España, para constatar los cambios producidos en sus modelos de explotación a lo largo de estos nueve años.

Por último se realizó un diagnóstico que presenta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más importantes a destacar en el tema analizado.

## **Abstract**

The aim of the paper presented below is to highlight the role played by cooperation agreements in business strategies, enabling a greater adaptation to the environment, which suppose an important condition due to the economic framework suffered in Spain over the last years.

Thus, new cooperation agents reappear in the hotel sector, as can it be observed by the data presented in the research made in this case, allowing the hotel chains remain in the market, or continue to grow.

First, it has been developed a theoretical presentation of the subject, in order to use cooperation agreements within corporate strategies and highlight their characteristics, as well as the different types that may arise, not only in the global business sector, but also in the hotel sector in particular.

It has also been observed that, as a result of revenue decrease within the hotel sector, renegotiation has become a priority in certain agreements that have been made in years of economic growth.

It was also considered to make a research of the different parts involved in this type of agreements, as well as other different ones that can emerge. This is because companies may be part of the hotel sector value chain one or more times.

In the subject matter research, data were collected from the sector economic trends from 2003 to 2011 in order to observe the changes over this time and place the evolution of cooperation agreements. Data were collected from the ten major hotel chains that had a greater presence in Spain in 2011, in order to observe the changes produced in their operating systems over these nine years.

Finally, a diagnosis has been made analyzing the most important weaknesses, threats, strengths and opportunities in the subject discussed above.

## **2. Introducción**

El sector hotelero español está ligado a la marcha general de la economía, actualmente amenazada por la crisis económica internacional que comenzó a vislumbrarse en España de manera más fehaciente en el año 2009.

A raíz de esta situación, las empresas hoteleras han tenido que buscar nuevos procesos estratégicos para reinventarse y poder mantener unas cifras de negocio que les permitan seguir siendo rentables y hacer frente al entorno altamente inestable que ahora mismo les ocupa. El grado de ocupación por habitaciones había mantenido una subida continua desde 2003, alcanzando una cifra cercana al 60% de ocupación. Sufre una caída importante en 2009 descendiendo hasta un 51,4%, y afectando también a los ingresos y la rentabilidad obtenidos, de la que todavía no se han recuperado. Aunque ha repuntado ligeramente en los dos años posteriores, no llega a cifras de crecimiento necesarias para alcanzar la competitividad que exige el continuo incremento de la oferta hotelera.

Dentro de la estrategia corporativa o de empresa se han de tomar decisiones acerca del ámbito de actuación, en qué negocios va a competir y cuándo abandonar un determinado negocio, así como qué nuevas oportunidades se deben aprovechar, creando así valor al conjunto de la empresa. La decisión estratégica no permanecerá estable, si no que deberá adaptarse a los cambios que se produzcan en su entorno, por lo que se debe evaluar constantemente el ajuste estratégico e introducir cambios.

De esta forma, está surgiendo la necesidad de un cambio en los modelos de negocio que adoptan las empresas a tenor de las nuevas cifras de negocio que alcanzan, teniendo que reinventarse, a raíz de unos resultados económicos que nada tienen que ver con los de años anteriores. Empiezan así a incrementarse las figuras de cooperación que permiten reducir el riesgo del operador hotelero en el contexto de los arrendamientos fijos, dando paso a mixtos o variables, o bien en la figura del contrato de gestión, que estando aún poco presente en España, puede atisbarse cierto crecimiento. Dentro de estas nuevas figuras de cooperación empresarial la figura del inversor hotelero empieza a asumir más riesgos, pues los arrendamientos variables fluctúan según los resultados obtenidos por el establecimiento, y en el contrato de gestión el propietario del inmueble asume el riesgo de explotación. Esto podría

propiciar con el tiempo que las cadenas internacionales que cuentan con escaso peso en España, empezasen a tener mayor presencia.

Dentro del marco teórico que se desarrolla en el trabajo, se pretende presentar los acuerdos de cooperación como elección estratégica dentro del mundo empresarial en general, contextualizando la misma dentro de la estrategia corporativa o de empresa. De modo particular, se quiere incidir dentro del sector turístico, más concretamente en el sector hotelero, enfatizando en los acuerdos de cooperación más comunes dentro de este sector, y señalando los distintos agentes que participan en este escenario. Asimismo, se señalan las ventajas e inconvenientes que pueden surgir a partir de la elección de esta estrategia.

Además de esto, la intención es presentar las tendencias del sector dentro de este tipo de estrategias, analizando cuáles son, y caracterizando su desarrollo dentro de la evolución del sector hotelero en España en términos de plazas hoteleras, pernoctaciones, viajeros, estancia media, grado de ocupación e indicadores de rentabilidad. De este modo, la finalidad principal sería concluir cómo han evolucionado los acuerdos de cooperación analizando las diez cadenas hoteleras con mayor presencia en España.

Para finalizar, se efectuará un diagnóstico que permita destacar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más importantes mediante un análisis DAFO, a partir de todo el desarrollo anteriormente realizado.

Para realizar el estudio de la parte teórica del trabajo, el procedimiento a seguir fue la consulta de diversas fuentes que permitiesen dar una visión lo más completa posible del tema tratado. La bibliografía utilizada se centró primero en libros propios de "Dirección estratégica empresarial" a modo general, para sacar todas las ideas propias de los acuerdos de cooperación dentro de la empresa. Más concretamente se consultaron otros propios de "Gestión hotelera", para incidir en las características propias del sector que se quiere analizar.

Para completar la información se consultaron diversas páginas webs con el objetivo de encontrar noticias y estudios recientes acerca del tema, desarrolladas por importantes consultoras turísticas del sector y consultando ponencias de asesores estratégicos y financieros. Además, se contactó con la Confederación Española de

Hoteles y Alojamientos Turísticos para encontrar la información más reciente por parte de esta plataforma de información del sector hotelero.

De cara a recoger datos del sector, se consultó la página web del INE (Instituto Nacional de Estadística), realizando posteriormente la recopilación de los datos, y elaborando unas gráficas para visualizar la evolución acontecida, así como poder enmarcar las tendencias de los acuerdos de cooperación dentro de la realidad del sector.

Para analizar la evolución sucedida en el tema estudiado, se recogieron datos de los Informes Anuales *Hostelmarket*, efectuando el conteo de hoteles de las diez cadenas con mayor presencia en España, según el acuerdo de cooperación alcanzado para su explotación. Después de recopilar los datos y realizar los cálculos necesarios, se presentaron los datos en diversos gráficos que permitan observar el desarrollo experimentado por los modelos de explotación adoptados por estas empresas hoteleras.

Todo ello ha permitido estructurar el trabajo en cinco epígrafes principales. El primero de ellos está dedicado a la parte puramente teórica del estudio, en la cual se desarrollan los acuerdos de cooperación tanto a modo general como dentro del sector hotelero. La segunda parte presenta la evolución en el sector hotelero entre 2003 y 2011, realizada a partir de la recopilación de datos y posterior análisis. Seguidamente se reserva al siguiente apartado la parte empírica que permita evidenciar ciertas tendencias dentro del campo estudiado en la parte teórica. En el cuarto punto se desarrolla un diagnóstico que engloba los puntos más importantes a destacar acerca de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### **3. La cooperación empresarial como estrategia corporativa**

#### 3.1 Definición de estrategia. La estrategia corporativa

Podemos definir *estrategia* como las políticas y planes que realizan las empresas para alcanzar sus propósitos, objetivos y metas empresariales encaminadas a que la empresa sea más competitiva. Se ha de determinar qué clase de empresa va a ser o en qué clase de negocios quiere estar, precisando objetivos a largo plazo, y



determinando qué acciones y recursos son necesarios para llevarlos a cabo. (Andrews, 1965; Dorado, 2004).

La elección estratégica forma parte del trabajo de los directivos, que tendrán que adaptarla según las necesidades que vaya planteando el entorno. Una visión estratégica de la empresa suele llevar consigo una serie de características. Tener una visión de futuro es esencial para anticiparse a factores como cambios en los gustos de los consumidores, diferentes tendencias, estacionalidad, etc., Esto es, tener visión a largo plazo. Además, se ha de contar una visión global del conjunto de la empresa, superando las visiones parciales y tratando a la empresa como un “todo”. Conceptuar la organización como un sistema abierto hacia el entorno es importante, procurando aprovechar sus oportunidades y tratando de frenar sus amenazas. Además, se ha de tener una visión competitiva de la empresa, tratando de situar la misma en la mente de consumidor delante de otras empresas competidoras, haciendo hincapié en las estrategias de posicionamiento. No obstante, la estrategia competitiva se limitaría en casos en los cuales a las empresas les interesa cooperar, como veremos más adelante. En este caso, al tener objetivos comunes, se debe cambiar el concepto y tratar de alcanzar un posicionamiento global ventajoso, abandonando la competitividad en las actividades en las cuales se establece el acuerdo de cooperación.

Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser complejas, más aún en empresas grandes. Suelen adoptarse en condiciones de alta incertidumbre, pues un cambio en la estrategia empresarial suele estar motivado por modificaciones en el entorno o en los resultados empresariales. Son políticas que afectan al conjunto de decisiones de la empresa, lo que requiere un planteamiento integrado de la organización, y se precisa una red de relaciones exteriores para el éxito de la misma (Guerras Martín y Navas López, 2008).

Se enmarca dentro del máximo objetivo empresarial, que es maximización del valor de los fondos propios de la empresa en el mercado a largo plazo. Así, la creación de valor está influenciada por la presencia de grupos de interés (*stakeholders*), que marcarán una serie de limitaciones o condiciones para llevarlo a cabo, teniendo en cuenta los grupos de interés internos (accionistas, trabajadores, directivos...), y los grupos de interés externos (proveedores, clientes, Estado, organizaciones sociales...).

Existen tres niveles de estrategia dentro de la organización:

- Corporativas o de empresa, entre las que se encuentran las decisiones que tomará la empresa acerca de su crecimiento corporativo como la internacionalización<sup>1</sup>, la diversificación de negocios<sup>2</sup>, o la integración vertical<sup>3</sup>, además de elegir las formas de crecer: a través de adquisiciones o fusiones (crecimiento externo), a través de inversión en su propia estructura (crecimiento interno), o a partir de la cooperación empresarial.
- Competitivas o de negocio
- Funcionales

Vamos a centrarnos en la estrategia corporativa, siendo la que nos ocupa, pues en ella se sitúan las decisiones de cooperación, y dentro de la misma en las estrategias que conforman la manera de crecer que elige la empresa. El objetivo principal de esta decisión estratégica sería buscar nuevas oportunidades de negocio, creando valor al conjunto de la empresa y definiendo su ámbito de actuación. Así, decidirá en qué negocios va a competir y cuáles es necesario abandonar (Ventura, 2008).

### 3.2 Distintas vías de estrategia corporativa. Desarrollo interno, externo y acuerdos de cooperación

Dentro de las decisiones corporativas, vamos a analizar aquéllas que tienen que ver con los métodos de desarrollo, los medios necesarios para aplicar cualquier dirección estratégica. En este punto, la empresa decidirá qué actividades desarrollará internamente y cuáles no. Las distintas vías son las siguientes:

- Desarrollo interno o crecimiento orgánico, es decir, inversiones en la propia estructura de la empresa.
- Desarrollo externo, es decir, fusiones, adquisiciones o participaciones en otras empresas.

---

<sup>1</sup> Proceso mediante el cual las empresas desarrollan capacidades de hacer negocio fuera de los mercados que constituyen el entorno geográfico donde operan normalmente.

<sup>2</sup> Proceso mediante el cual una empresa se introduce en nuevos mercados y/o productos.

<sup>3</sup> Se considera que una empresa está más integrada verticalmente cuando incorpora por sí misma varias etapas del proceso productivo o prestación del servicio.

- Acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas<sup>4</sup>, que consiste en un método intermedio entre el desarrollo interno y externo

Aunque nos centraremos más detalladamente en el método basado en acuerdos de cooperación, es necesario entender las características de las dos estrategias restantes para justificar la conveniencia o no de utilizar las alianzas o acuerdos.

Así pues comenzaremos explicando qué es el desarrollo interno así como una serie de ventajas e inconvenientes propias de su aplicación. Esta estrategia consiste en invertir en los activos de la empresa desarrollando las propias capacidades de la organización, de manera que el crecimiento se lleva a cabo internalizando todos los procesos. La empresa crece incrementando su tamaño, pues el crecimiento supondrá contratación de personal, invertir en nuevas instalaciones o maquinaria, etc. (Guerras Martín y Navas López, 2008).

Una de las ventajas que puede llevar a una empresa a crecer internamente es aprovechar sus propias sinergias a la hora de desarrollar un nuevo producto o servicio con un método de desarrollo propio, y de esta forma competir en el mercado con éxito. Por otro lado, al no acudir al mercado, las empresas cuentan con su propio personal en todo el proceso, lo que conlleva un conocimiento más profundo del mismo que estando más alejadas de sus clientes. En términos económicos, aunque la inversión en desarrollo interno puede ser mayor que los precios de mercado en algunas ocasiones, el reparto del coste no teniendo que hacer inversiones puntuales puede ser una motivación importante para empresas pequeñas que no dispongan de recursos para realizar una inversión elevada una sola vez.

Por otro lado, podemos señalar una serie de inconvenientes derivados de este tipo de estrategia, señalando la menor capacidad de adaptación al entorno. Esto significa que, al tener unos costes fijos inalterables ante cambios en la demanda, una reducción en las ventas podría reducir la cifra de beneficios. Además, el aumento del tamaño de la empresa podría incrementar la complejidad organizativa y crear problemas entre las distintas divisiones. Por último, la empresa debe asumir los volúmenes de producción necesarios si quiere acceder a economías de escala (Ventura, 2008).

---

<sup>4</sup> Aunque algunos autores reservan el término “alianza estratégica” para definir acuerdos entre empresas competidoras, consideraremos ambos términos como sinónimos (Cobo Quesada y González Ruiz, 2006).

Como alternativa al crecimiento interno surge la estrategia de crecimiento externo o *outsourcing*. De esta forma el crecimiento vendría dado por la adquisición de activos o capacidad productiva de una empresa ya en funcionamiento de tal manera que un conjunto de activos cambia de propiedad. Puede darse mediante fusiones o adquisiciones.

Dentro de las ventajas que puede aportar este tipo de elección estratégica, podemos señalar motivos de diversa índole que se describen a continuación, (Cuervo, 2001; Mascareñas, 2005):

Podemos encontrar motivos de eficiencia económica, siendo reseñables la reducción de costes por acceso a economías de escala y/o alcance, consiguiendo acceso a nuevos recursos y capacidades. Además, se pueden obtener bonificaciones o exenciones fiscales consecuencia de la política gubernamental para incentivar este tipo de acuerdos, ayudando a alcanzar dimensiones aceptables de oferta en el mercado. Además, señalar, que cuando se sustituye al equipo directivo de la empresa integrada se observa un incremento de valor que si permaneciese en manos de la anterior dirección. (Parrino *et al.*, 1999).

Por otra parte, encontramos otra serie de beneficios de cara al poder de mercado. Mercados de difícil penetración por barreras de entrada como industrias maduras con intensidad de competencia elevada, podrían solventarse mediante una adquisición, pues de esta manera no se generaría un exceso de oferta que provocase la reacción de los competidores, y por otro lado se adquirirían las habilidades y recursos necesarios para competir de manera más efectiva.

Cuando la estrategia se mantiene de forma horizontal, entre empresas que están en la misma etapa del ciclo productivo, se produciría una reducción de la competencia (Trautwein, 1990).

En empresas que quieren introducirse en una nueva industria o país con procesos o actividades que no guarden relación, es decir, diversificación no relacionada, la externalización reduce el riesgo y facilita la entrada en el nuevo mercado.

Además, en el mundo globalizado, la posibilidad de competir en el mercado internacional requiere un tamaño empresarial que en ocasiones no es posible alcanzar si no es con una estrategia de este tipo.

Se adquiere asimismo la posibilidad de adaptarse rápidamente al entorno, de manera que la empresa puede adelantarse a sus competidores entrando en el mercado más fácil y rápidamente que en el caso de contar con una estrategia de desarrollo interno.

No obstante, cabe señalar que, a diferencia con el crecimiento interno, existen una serie de inconvenientes como los que se presentan a continuación (Guerras Martín y Navas López, 2008). Se requiere de un proceso previo de negociación y acceso a información que no siempre resulta fácil, y conlleva disponer de ciertas habilidades y recursos concretos, que puede resultar más costoso teniendo en cuenta los costes de negociación, la necesidad de integración de sistemas productivo, organizativo y cultural de ambas empresas, y la aparición de activos duplicados.

Por otro lado pueden darse conductas oportunistas de directivos movidos por motivos de aumento de poder, disminución del riesgo empresarial o reconocimiento social, cuyo objetivo primordial no es el aumento de valor para el accionista. O bien, pueden darse otro tipo de conductas de partes interesadas motivadas por la especulación más que por el desarrollo estratégico, promoviendo adquisiciones que aumentarían la cotización de acciones para obtener ganancias a corto plazo.

### 3.3 Los acuerdos de cooperación dentro de la dirección estratégica empresarial

#### *3.3.1 Definición de acuerdo de cooperación*

Además de las fusiones y adquisiciones, otro tipo de desarrollo externo, pero que por sus características resulta ser una fórmula intermedia, son los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas, que desarrollaremos a partir de ahora, siendo el tipo de estrategia que se estudia más detalladamente en este trabajo, enfatizando más adelante en la misma dentro del sector hotelero.

El desarrollo de alianzas estratégicas permite obtener parte de independencia propia del crecimiento interno, asumiendo también otras ventajas propias del crecimiento externo, a través de contratos relacionales sustentados en la creación de valor para ambas partes a largo plazo y la interdependencia mutua. De esta forma, las empresas

comparten recursos y capacidades, permitiendo resolver problemas que presenta el entorno cada vez más complejo y cambiante y distribuyendo el riesgo entre las partes.

Así pues, definiríamos los acuerdos de cooperación como acuerdos entre dos o más socios o empresas, jurídicamente independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus recursos y/o capacidades, pero sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas, y esto conlleve a la consecución de parte de sus objetivos. (Fernández Sánchez, 1991; Casanueva Rocha y Gallego Águeda 2012)

### *3.3.2 Características de los acuerdos de cooperación*

Estos acuerdos presentan una serie de características que se detallan a continuación: (Ventura, 2008)

- Presentan rasgos propios del mercado en relación a que empresas independientes deciden compartir recursos o capacidades para realizar actividades específicas en un horizonte temporal determinado.
- Ninguna empresa es matriz de la otra, no existe subordinación entre las empresas, si no que participan voluntariamente en el acuerdo de manera que cada una mantiene su capacidad de tomar decisiones propias, adquiriendo siempre una serie de compromisos en las actividades objeto de acuerdo que obliga a mantener soluciones mutuamente satisfactorias.
- Aun manteniendo su autonomía, las empresas pierden cierta libertad de actuación dentro de las actividades que motivaron la realización del acuerdo.
- Se crea una dependencia mutua entre ambas empresas para poder llevar a cabo sus objetivos, los cuales son el motivo principal de elección de esta estrategia, puesto que si no fuera así, los habrían logrado por separado.
- Existe una distribución del riesgo entre las partes.
- Se puede dar entre empresas competidoras, cooperando dentro de la actividad que motivó el acuerdo, sin tener que comprometer la competitividad global.

Por otra parte, la elección de esta estrategia en detrimento de otras, y su éxito, puede venir marcada por el análisis previo de una serie de áreas, a destacar (Lado y Kedia, 1992):

- ✓ Contar con una congruencia de objetivos. Que sus metas esperadas (como el rendimiento o el riesgo), sean compatibles, de tal manera que cada una de ellas pueda alcanzar su propósito estratégico.
- ✓ Tener una serie de recursos y capacidades complementarios que permitan alcanzar ventajas competitivas, es decir, que la estrategia sea adecuada a las circunstancias de ambas empresas
- ✓ Que el riesgo de alcanzar el acuerdo de cooperación sea menor al riesgo de invertir en crecimiento interno u otro tipo de estrategia alternativa

### *3.3.3 Desarrollo de un acuerdo de cooperación empresarial*

Dada la variedad de acuerdos de cooperación que se pueden alcanzar, los pasos a seguir para su desarrollo pueden variar dependiendo de cada tipo de acuerdo, no obstante podemos señalar algunos de ellos que más o menos se repiten (Guerras Martín y Navas López, 2008; Ventura, 2008):

#### 1º) Proceso de formación del acuerdo:

Para llevar a cabo una alianza, hay que realizar una serie de pasos antes de que ésta comience a hacerse efectiva. En este punto, lo primero sería elegir la estrategia de cooperación en detrimento de otras, habiendo realizado el estudio acerca de los recursos y capacidades de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades del entorno, y justificando por parte de la directiva de la empresa las ventajas e inconvenientes de participar en este tipo de estrategia con respecto a otras alternativas como el crecimiento interno o acudir al mercado.

Una vez decidida y planteada la opción de cooperar, se presenta la búsqueda del socio o socios con los que se pretende alcanzar el acuerdo. Para esto es conveniente que los objetivos, valores y cultura de las empresas sean compatibles para evitar posibles conflictos en el futuro que pueden poner en peligro el éxito de la cooperación. Del mismo modo es necesario que los recursos y capacidades sean complementarios, y se cubran las deficiencias de cada socio de forma que el acuerdo cobre sentido.

Posteriormente se ha de diseñar el tipo de acuerdo y sus condiciones, por lo que será necesario un proceso de negociación, atendiendo a una serie de aspectos como:

- El contenido del acuerdo, indicando la justificación estratégica para alcanzar dicho acuerdo, definición de objetivos comunes, las aportaciones de cada socio y el reparto de beneficios. Es importante dejar claro todos estos puntos, pues son la base del acuerdo.
- Aspectos legales y configuración del acuerdo. Se ha de identificar el tipo de acuerdo que se llevará a cabo (*franquicia, joint venture...*), y mecanismos de protección que presenten soluciones de posibles problemas futuros.
- Organización, incluyéndose aspectos como el reparto de actividades y responsabilidades.
- Planificación, añadiendo el plazo de duración del acuerdo para realizar planes conjuntos a largo plazo y conseguir la finalidad del proyecto de dicho acuerdo.

## 2º) La gestión del acuerdo

En este punto se comenzarían a realizar las actividades conjuntas previstas. De esta forma se descubrirá, en la práctica, el grado de compatibilidad entre las empresas. Aquí es importante señalar que las actitudes de cada parte serán claves para el éxito, siendo necesarias la confianza, partiendo de la base de que tu socio va a cumplir con su parte del acuerdo, el compromiso, siendo importante la implicación en las actividades conjuntas a realizar dedicando los recursos y capacidades necesarias para hacer que funcione, y la flexibilidad, trabajando con la otra parte teniendo en cuenta que no es un *juego suma 0, ganar-perder*, y que es preciso enfatizar la escucha activa, el diálogo y la comprensión. Estas actitudes han de mantenerse de manera recíproca.

Por otra parte, los mecanismos de actuación que procederán en esta parte debieron ser definidos anteriormente en la fase de formación del acuerdo, por lo que la fase previa incidirá directamente en que la puesta en marcha sea satisfactoria para ambas partes. Así pues, si se han definido de forma clara unos objetivos, las empresas participantes tendrán claro el horizonte a seguir. Además, si se detallaron los recursos y capacidades a aportar, se podrán asignar éstos al objetivo común de forma más rápida y efectiva. Para ello es necesario que la alta dirección participe y apoye estas fases para llevarlas a cabo de forma correcta. Por otro lado, es necesario que la información y el aprendizaje fluyan entre ambas partes, y que se desarrolle un seguimiento exhaustivo del progreso del acuerdo para medir si los resultados



obtenidos cumplen las metas estratégicas marcadas, y de no ser así, corregir los errores que hayan podido surgir.

### 3º) Los resultados del acuerdo

Dado que la estrategia que se plantea compete a más de un socio, es más complicado evaluar si los resultados obtenidos son satisfactorios. En principio se habrán obtenido buenos resultados si se alcanzaron los objetivos estratégicos que motivaron su creación. No obstante, al haber varias partes implicadas se podrían tener en cuenta también los objetivos individuales de cada socio en particular.

Se debe de cumplir, por otro lado, que a ambas partes les resulten mayores los beneficios obtenidos a las aportaciones realizadas, no sólo en términos de rentabilidad económica, lo cual resulta obvio, sino también en términos intangibles como el *know how*, relaciones con clientes, estrategias comerciales, etc.

De otra parte, podríamos medir el éxito del acuerdo teniendo en cuenta si alcanzó su duración estipulada en un principio, o bien se disolvió antes de tiempo. En el primer caso estaríamos dentro de una cooperación satisfactoria sin graves conflictos que en principio contó con unas bases sólidas, pues se finalizó. En este punto podría suceder que a raíz del acuerdo las empresas continuasen relacionándose en el futuro, lo cual querría decir que el entendimiento ha ido más allá, y el resultado en este caso sería óptimo. En el segundo caso, si el acuerdo se rompe prematuramente, podríamos presuponer que no se han logrado alcanzar los objetivos, o bien que no se han podido solucionar problemas surgidos durante el acuerdo, con lo cual la cooperación no habría resultado del modo esperado.

#### *3.3.4 Tipos de acuerdos de cooperación empresarial*

Para realizar una clasificación de los acuerdos de cooperación atenderemos a cuatro criterios principales, pero nos centraremos más profundamente en el último de ellos, es decir, según la propia naturaleza del acuerdo.

FIGURA 1.1: Clasificación de los acuerdos de cooperación



➤ Fuente: elaboración propia a partir de GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. (2008)

En primer lugar encontraremos una distinción según las actividades implicadas en el acuerdo (Bowman y Faulkner, 1997). De esta forma, podemos diferenciar aquellos acuerdos que se centren en una sola actividad, alianzas centradas o enfocadas, pudiendo hablar entonces de acuerdos comerciales, de producción, de aprovisionamiento, de tecnología, I+D o de personal (Fernández Sánchez, 1996). De otra parte, existen acuerdos complejos, que implican varias actividades o funciones propiciando una mayor relación entre los socios participantes.

Podemos atender por otra parte a la diferencia existente según el número de socios implicados. De esta forma se diferenciarán aquéllos acuerdos entre dos socios, y los que implican a más de dos empresas. (Bowman y Faulkner, 1997)

Además, las relaciones entre los socios pueden ser otro criterio de clasificación a tener en cuenta, que se establece según el tipo de relación competitiva que exista entre ellos (Fernández Sánchez, 1996). Así, podemos señalar que los acuerdos verticales serían aquéllos que incorporan en el acuerdo a empresas que se encuentran en procesos distintos de la cadena de valor, por lo que no son empresas directamente competidoras, si no que una podría ser proveedor de la otra. En el caso de que las empresas se dedicasen a la misma actividad, la relación sería de acuerdo horizontal. En este caso diferenciamos a las empresas directamente competidoras, siendo una cooperación horizontal competitiva, y empresas que no son competidoras directas si no que realizan actividades complementarias, por lo que el acuerdo sería horizontal complementario.

En el caso de empresas directamente competidoras, algunos autores apelan al término “coopetición”, (Nalebuff y Brandenburger, 1997) como una teoría del valor donde las empresas cooperan a la hora de generar valor y compiten cuando llega el momento de apropiárselo, siendo el concepto clave la distinción entre los competidores y los “complementadores”, los socios que ayudan a generar más valor.

Por último, se puede dar otra cooperación llamada simbiótica (Casanueva Rocha, C., García del Junco, J., Caro González, J., 2000). En este caso las empresas no estarían directamente relacionadas en sus procesos de producción o de prestación de servicios, pero sin embargo encontrarían una compatibilidad en sus recursos y capacidades que les haría llegar a cooperar, por ejemplo, un acuerdo entre una empresa turística y otra de un sector diferente, como una empresa de restauración.

Por último, profundizaremos algo más en el criterio que apunta a la naturaleza del acuerdo. Aquí distinguiremos principalmente los acuerdos contractuales o accionariales (Yoshino y Rangan, 1996), siendo su principal criterio de distinción que en las primeras no se realizan intercambios de capital ni se adquieren participaciones, así como no se crean nuevas empresas, y la segunda, en la cual sí se dan este tipo de situaciones.

Comenzaremos por analizar los distintos acuerdos que se dan entre empresas que no llegan a implicarse en términos de acciones ni inversiones, ni tampoco crean empresas conjuntas nuevas, es decir, una forma de relación meramente contractual.

En este caso, señalaríamos (Guerras Martín y Navas López, 2008):

- *Acuerdos de larga duración centrados en actividades concretas:* en este caso se desarrollan actividades específicas de forma conjunta con un horizonte a largo plazo, de manera que se da una relación contractual continuada entre los socios, más allá de un mero acuerdo puntual de aprovisionamiento. Se suele dar por ejemplo en acuerdos para realizar compras conjuntas y reducir costes, o contratos de arrendamiento de un hotel.
- *Franquicias:* en este tipo de acuerdos una empresa, llamada *franquiciadora*, presta a otra, la *franquiciada*, una marca reconocida para desarrollar un negocio que ya cuenta con una determinada imagen y prestigio. Se cede, además del derecho a distribuir un producto o prestar un servicio desarrollado por la empresa principal, un apoyo en búsqueda y acondicionamiento del local y formación del personal, gestión, marketing, etc. Es decir, aporta su *know-how* a la empresa franquiciada durante la vigencia del acuerdo. Se estipula el pago de un derecho de entrada o canon, y se suele establecer también un pago variable según volumen de ventas de la franquiciada, que es quien realiza las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio y cuenta con la exclusividad de la franquicia en una zona geográfica determinada.

En este tipo de acuerdos la empresa franquiciadora busca fortalecer su imagen de marca ampliando su negocio de forma que no tenga que asumir un riesgo elevado, pues es la empresa franquiciada la que corre con el riesgo financiero, además de contar ésta con la propia motivación de aumentar su cifra de negocio, pues en ella repercute de forma más directa. Por otra parte, el franquiciador pierde cierto control con respecto a cómo se prestan los servicios, por lo que si el franquiciado incumple las condiciones del contrato podría afectar a su imagen global de marca.

Por otro lado, el franquiciado cuenta con el respaldo de una marca reconocida por lo que el riesgo de éxito de negocio se reduce, teniendo el respaldo del apoyo y asesoramiento de la franquiciadora, además de obtener el beneficio de las estrategias comerciales e inversiones publicitarias, y beneficiándose de los descuentos que obtiene la empresa franquiciadora al reservarse ésta las

compras en las que puede aprovecharse de economías de escala. No obstante, hay otra serie de contrariedades que podríamos destacar al adoptar este tipo de acuerdos. El no ejercer el control sobre las estrategias comerciales puede llevar a que una gestión equivocada pueda incidir negativamente en el negocio adquirido. Además, se asume el riesgo de tener que invertir en las instalaciones, mobiliario y decoración estandarizados para la franquicia. De este modo, si el negocio fracasa puede ser complicada su reutilización.

- *Licencias:* enmarcamos este tipo de relaciones empresariales en el ámbito de la innovación y la tecnología, siendo una empresa, la licenciante, la que otorga a otra llamada licenciataria, los derechos de una serie de patentes, marcas comerciales, diseños, *know-how* o información técnica para cubrir deficiencias que pueda tener una empresa en su desarrollo tecnológico. En algunos casos puede no considerarse un acuerdo de cooperación como tal si sólo se intercambia una contraprestación monetaria que recibiría el licenciante. No obstante, en muchos casos aparece una relación continuada entre las empresas. Además, se puede contribuir a la internacionalización de la licenciante, aumentar sus capacidades tecnológicas y de producción gracias a la complementariedad de sus recursos, manteniendo la independencia de las empresas, y por eso se señala en este apartado. (Grandori y Soda, 1995).
- *Subcontratación:* aquí, una empresa principal encarga a otra auxiliar la realización de determinadas actividades teniendo la empresa principal la responsabilidad económica del negocio (Hermosilla y Solá, 1989). En este caso no hablamos de un contrato puntual, si no de una colaboración entre las empresas a más largo plazo. La motivación principal que se podría señalar sería la disminución de costes, desarrollando la empresa que se contrata ciertas actividades para las que la empresa principal no cuenta con capacidad suficiente. Además, la empresa auxiliar o proveedor a largo plazo puede conseguir mejorar su estructura de costes trabajando para varias empresas. Dentro de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) turísticas, este tipo de acuerdos les ofrecen una ventaja puesto que su escasa dimensión no les permite disponer de servicios necesarios que pueden externalizar, permitiendo mantener su flexibilidad, ventaja inherente a su tamaño (Buzzelli, G.E., 1994).

En este punto encontramos dos variantes que surgen de la subcontratación. Uno de ellos sería la aparición otras subcontrataciones a partir de la empresa auxiliar, lo que supondría una red de empresas participantes llamada *subcontratación en cascada*. Otra variante sería la *subcontratación avanzada o de especialización*. Aquí, las actividades que desarrolla la empresa auxiliar no se limitarían exclusivamente a un determinado proceso de elaboración de un producto o servicio, si no que se implicaría en fases de diseño y calidad, aportando a la empresa principal su experiencia y *know how*. Los directivos de ambas empresas establecen un contacto estrecho, y la pequeña empresa puede beneficiarse del aprendizaje de participar en el proceso de creación de un producto o servicio de una empresa de mayor tamaño, así como la empresa principal se nutre de la capacidad de la empresa subcontratada, que dispone de una especialización en la actividad a desarrollar.

Por otro lado, entre las ventajas de la subcontratación se podría señalar que se pueden transformar costes fijos en variables al poder adaptarse a las condiciones de la demanda, lo que es especialmente interesante en empresas con una estacionalidad elevada, como es el caso de las empresas turísticas (Casanueva Rocha y Gallego Águeda, 2010). Por un lado pueden reducir costes en periodos con menor demanda, así como incrementar su productividad en momentos en los que esta sea elevada. Por ejemplo, un hotel que cuente con un acuerdo con otro próximo, de manera que si tiene un *overbooking*<sup>5</sup> pueda desviarle clientes. Además, al contar con menor número de proveedores con relaciones a largo plazo se reduce el riesgo de no conocer la forma de trabajar de la empresa que se contrata, estandarizando la calidad.

No obstante, se pueden encontrar ciertos inconvenientes teniendo en cuenta que se pierde cierto control por parte de la empresa principal, sobre todo en casos como el de la subcontratación en cascada. Además, se pueden perder oportunidades de aprendizaje al ocuparse otra empresa de ciertas actividades

---

<sup>5</sup> En la industria hotelera se usa el término “overbooking” cuando un establecimiento ha rebasado sus límites de ocupación habiendo vendido un exceso de habitaciones, bien por un fallo o avería en alguna de las ellas, fallo del hotel o del intermediario, habiendo vendido por encima del cupo de habitaciones disponible, o por estrategia, con el objetivo de alcanzar la máxima ocupación. Esto genera una clientela que no puede alojar, a la que debe derivar a establecimientos de igual o mayor categoría, nunca inferior.

específicas, que, de finalizarse el acuerdo, podrían suponer un aumento de la ventaja competitiva de la empresa subcontratada con respecto a la principal.

- *Spin-off*: en este caso se desarrollaría una colaboración entre una empresa que podríamos llamar matriz, de la cual surgió otra, fomentada su creación por la empresa principal, con personal cualificado de la primera empresa. De esta manera se establece una relación entre empresas que ya conocen las capacidades del personal, puesto que lo componen antiguos miembros de la organización. La relación que nace entre las empresas suele ser siempre vertical, basada en la complementariedad.

Dentro del sector turístico podría darse entre una empresa de animación creada a partir de personal que trabajaba dentro de una empresa hotelera, surgiendo después una relación entre ambas a partir de la cual la empresa principal externaliza parte de sus actividades reduciendo el riesgo de contratar a un proveedor puntualmente o de no conocer la forma de trabajar de la empresa subcontratada (Martín Rojo, 2000).

- *Asociaciones, agrupaciones o consorcios*<sup>6</sup>: en este tipo de contrato varias empresas delegan el desarrollo de un producto para el cual no disponen de las capacidades necesarias individualmente, crean de una central de compras, comparten costes de una inversión, etc., mediante la creación de un consorcio que suele agruparse por criterios geográficos o sectoriales. Éste puede disolverse cuando finalice la tarea para la que fue creado.

Como se señaló anteriormente, existen otro tipo de acuerdos que hemos clasificado como acuerdos accionariales, dentro de los cuales se da algún tipo de intercambio de capital. A partir de aquí pueden surgir:

- *Joint ventures*: en este caso se crea una empresa conjunta nueva con personalidad propia a partir de las empresas que podemos llamar matrices, para desarrollar una actividad determinada, con unos objetivos claramente definidos. La nueva empresa creada no suele realizar actividades centrales de las empresas matrices, y estas aportan inversiones financieras así como otro tipo de activos como pueden ser personal o tecnología, además de participar

---

<sup>6</sup> En este trabajo se presentan los consorcios como acuerdos contractuales, aunque algunos autores los asocian a acuerdos accionariales, junto a las *joint ventures* (Johnson, Scholes, y Whittington, 2007).

en toda la toma de decisiones estratégicas, compartiendo los riesgos y resultados de la nueva empresa creada.

Este tipo de empresas conjuntas pueden ser de carácter horizontal, en el caso de que las empresas matrices estén en la misma fase del proceso productivo o de prestación del servicio, como empresas competidoras directas y la nueva empresa actuando en el mismo sector, o vertical, si la nueva empresa actúa como proveedor o cliente de las empresas matrices. Por otro lado, dependiendo del grado de participación de capital de cada una de las empresas matrices podrían resultar acuerdos igualitarios, cuando participan con el mismo capital, o mayoritarias, cuando una de las empresas posee más parte del capital y de esta forma adquiere el control del acuerdo. Este control dependerá asimismo de las aportaciones que los socios hayan realizado en otro tipo de activos, como señalamos anteriormente.

- *Participaciones minoritarias:* al contrario que en la empresa conjunta o *joint venture*, aquí no se crea una nueva empresa, si no que se intercambian acciones entre una empresa y otra de forma minoritaria, pero a la vez significativa, pues afianza la alianza y garantiza la colaboración y alineación de intereses entre ambas partes. En ocasiones se pueden intercambiar los representantes de los consejos de administración, de forma que se garantiza el acceso a la información entre las empresas.

Otra alternativa sería la participación minoritaria en el capital de una empresa sobre otra, en modo de ayuda financiera e interesándose por sus resultados, pero sin la intención de controlar a la empresa participada, si no de prestar un apoyo para un proyecto mientras dure su colaboración.

Hemos considerado la agrupación de los distintos tipos de acuerdos descritos en dos categorías, acuerdos contractuales y accionariales. A continuación se describirá otro tipo de acuerdo que puede surgir y que no englobaremos dentro de las dos tipologías anteriores, puesto que puede suponer una pluralidad de acuerdos y resulta complicado de clasificar:

- *Redes interorganizativas:* en este tipo de acuerdos pueden surgir multitud de participantes de diversos ámbitos: financiero, entidades públicas, empresas privadas, etc. Así se forma una red de empresas, de forma que para unirla se



establecen acuerdos entre ellas. Este tipo de acuerdos permiten a las empresas desarrollar una especialización en actividades en las cuales son más competitivas, así como delegar otras actividades a las empresas que las realicen de forma más eficiente, de manera que la mayoría de los intercambios que realizan estas empresas lo hacen entre miembros de la red, siendo algunos de los socios integrantes los que externalizan algunas de sus funciones para obtener los recursos necesarios del entorno y luego compartirlos con las empresas cooperantes de la red.

La finalidad consiste en que la red se haga más fuerte y asegure la supervivencia de las empresas integrantes, afrontando mejor las amenazas del entorno.

### *3.3.5 Ventajas e inconvenientes de los acuerdos de cooperación*

Dentro de la elección estratégica empresarial que estamos analizando, podemos encontrar una serie de importantes ventajas derivadas de las características que poseen este tipo de acuerdos. Describiremos las motivaciones que pueden llevar a una empresa a adoptar este tipo de decisión estratégica de forma general, teniendo en cuenta que algunas de ellas pueden surgir en mayor o menor medida dependiendo de la tipología del acuerdo elegido y los objetivos que hayan motivado la cooperación (Grant, 2006; Guerras Martín y Navas López, 2007).

En primer lugar, las empresas desarrollan una flexibilidad que les permite adaptarse de forma más rápida y eficaz a las inestabilidades que surgen del entorno, sin perder su identidad como organización. Esta característica cobra importancia en el sector turístico, pues el mercado es en este caso más dinámico y cambiante. Es una alternativa al crecimiento interno, pues los acuerdos pueden disolverse cuando las condiciones del mercado así lo requieran. Es decir, disminuye barreras de salida sin asumir el riesgo de realizar inversiones en su propia estructura que impiden, en caso de fluctuaciones de demanda, reducir costes.

Además, en ocasiones, las empresas pueden acceder a recursos y capacidades que de otra forma no podrían alcanzar (García Canal, 1993), así como facilitar el acceso a mercados, industrias o países nuevos, y la posibilidad de emprender proyectos conjuntos que de forma independiente no podrían desarrollar, haciéndose más

competitivas y reduciendo la presión de los competidores alcanzando un posicionamiento más ventajoso.

Al mantener la independencia de la empresa, se suprime parte de la adaptación cultural u organizativa que requieren las fusiones y adquisiciones, pero a la vez se proporciona una estabilidad mayor a la de las transacciones esporádicas de mercado, derivada del acuerdo, que implica un horizonte a largo plazo.

La creación de un conjunto de empresas con complementariedad de recursos y capacidades, permite que cada socio desarrolle las tareas para las cuales esté más preparado, permitiendo la especialización en funciones sin perder la posibilidad de ampliar mercados.

En términos económicos, implica una reducción de costes por la obtención de economías de escala o aprendizaje<sup>7</sup>, pudiendo acceder además a unas mejores condiciones de financiación. Reduce asimismo los costes de transacción derivados de las relaciones de mercado, evitando además ciertos comportamientos oportunistas de estas relaciones esporádicas que no estarán presentes de la misma manera, pues el acuerdo supone contar con unos objetivos comunes de los que ambas empresas salen beneficiadas.

Por otro lado, se reduce el riesgo de realizar inversiones elevadas para procesos de innovación o tecnológicos, puesto que éste se comparte entre las empresas participantes, además de poder contar con acuerdos comerciales a partir de los cuales se puedan desarrollar estrategias de marketing más agresivas (Gaspar González y Martín Rojo, 2007).

Por el contrario, es posible señalar del mismo modo algunas desventajas que pueden surgir de la elección de cooperar, comenzando por mencionar la interdependencia que surge entre las empresas objeto de acuerdo. De esta manera, las acciones que emprenda una empresa repercutirán en la otra y viceversa. Además, los socios pierden autonomía de decisión en los ámbitos que tengan que ver con el acuerdo, pues sus otros socios también ejercen control sobre estas decisiones.

---

<sup>7</sup> Las economías de escala permiten aprovechar una disminución de costes al producir mayor volumen. De la producción de un bien o prestación de un servicio se derivan efectos de aprendizaje que repercuten positivamente en el resto de la economía empresarial.

Aunque ya comentamos la importancia del estudio previo al acuerdo de la congruencia de objetivos, siempre pueden surgir intereses divergentes que perjudiquen la estabilidad del acuerdo. Así, podrían incurrir en una falta de colaboración, perdiendo entonces el acuerdo su eficacia. Esto puede ser más susceptible de ocurrir en empresas que son competidoras directas.

Por otra parte, el compartir ciertas habilidades como el *know how* y otra serie de capacidades, se podría perder la ventaja competitiva una vez finalizado el acuerdo al haber fortalecido a un competidor o creado uno nuevo.

Otro inconveniente vendría dado por la posible aparición de costes para coordinar las empresas, que podrían ser más elevados en el caso de no tener experiencia en este tipo de acuerdos. Además, puede existir la necesidad de crear unas cláusulas previas al inicio del acuerdo para prevenir conductas oportunistas, lo que puede suponer un coste adicional al tener que fijarse un marco legal para una serie de supuestos.

### 3.4 Los acuerdos de cooperación dentro del sector hotelero

Después de haber presentado el marco teórico de los acuerdos de cooperación como estrategia empresarial, vamos a adentrarnos en los acuerdos que se dan concretamente dentro del sector hotelero para analizarlos, así como presentar las distintas figuras que surgen a raíz de la cooperación hotelera.

#### *3.4.1 Contrato de gestión*

Esta figura de cooperación se caracteriza principalmente por la cesión de la gestión del establecimiento hotelero por parte del propietario a una cadena hotelera, y que actuará tanto en interés del propietario, como en su propio interés. La cadena recibe una contraprestación económica por la gestión, pero la responsabilidad de la cuenta de resultados y el personal recae sobre el propietario. No obstante, el propietario no ejercerá un control que altere la forma particular de gestión de la cadena.

La contraprestación que recibe el operador puede negociarse de formas diversas, no obstante por lo general se suele adoptar una cifra correspondiente al 3% (llamada *base fee*) sobre los ingresos brutos totales obtenidos, un 10% (*incentive fee*), sobre el beneficio operativo, y un 2% (*marketing fee*) sobre los ingresos totales (CB Richard Ellis, 2010).

Dentro de las condiciones que se dan dentro de este contrato mercantil, está la vigencia del contrato, que suele ser larga (periodos de diez años por ejemplo), estableciéndose periodos de prórroga más cortos a lo largo del contrato (de uno a tres años por ejemplo).

El gestor puede renunciar a la gestión en cualquier momento durante la vigencia del acuerdo, no obstante tiene la obligación de comunicarlo al propietario dentro de unos plazos determinados.

Se suelen establecer unos derechos de preferencia, de modo que al finalizar el contrato, si el propietario quiere realizar otro tipo de acuerdo, de arrendamiento por ejemplo, u otro nuevo de gestión, el gestor tendrá preferencia. Asimismo, si el propietario decide vender el inmueble, deberá comunicar su decisión de revocar el contrato de gestión con un preaviso determinado y teniendo el gestor derecho preferente de adquisición. En el caso de que el gestor renuncie a su derecho de comprar el inmueble, el propietario deberá indemnizar con la cuantía económica correspondiente a la remuneración que hubiese adquirido desde la venta hasta la finalización del periodo en curso (Garrigues, 2012).

Al contar el propietario con el riesgo de la explotación, con lo que tiene la posición de debilidad contractual, se puede optar por negociar con el operador hotelero el alcance de una cifra de GOP (Gross Operating Profit, beneficio operacional bruto o beneficio de explotación<sup>8</sup>) determinada, y de no alcanzarla, pagar al propietario la diferencia.

En este tipo de contratos, las dos figuras principales, propietario y operador, adquieren una serie de obligaciones (Garrigues, 2012). El propietario del inmueble deberá:

- Poner a disposición el establecimiento, dotado con el mobiliario, enseres, útiles y maquinaria necesarios para la prestación de la actividad, además de los trabajadores, licencias, permisos y autorizaciones necesarias para el funcionamiento del establecimiento, y una cobertura de seguros cuyo pago correrá a su cuenta.

---

<sup>8</sup> Resultado de restar al GOP I (beneficio operacional uno, resultado de los departamentos que generan ventas), los gastos de los departamentos que no generen ingresos directamente.

- Otorgar el poder necesario ante notario al gestor para el correcto desempeño de sus funciones, aportando los documentos necesarios para que pueda llevar a cabo su labor.
- Dotación de un fondo de maniobra<sup>9</sup> suficiente durante la vigencia del contrato para que el gestor pueda desarrollar su actividad.

Si estas tres concesiones no se llevan a cabo, el propietario no podrá exigir al gestor que cumpla sus obligaciones.

Además, contará con otra serie de obligaciones contractuales como:

- Remuneración al gestor por sus servicios. Esta contraprestación económica, como se ha señalado anteriormente, suele ir en relación al nivel de ingresos.
- Dotar de indemnidad al gestor si su gestión conlleva alguna consecuencia perjudicial.

Del mismo modo, el gestor u operador hotelero cuenta con otra serie de obligaciones:

- Gestionar el establecimiento hotelero como obligación de medios, es decir, cumple llevando a cabo la actividad, no obteniendo un resultado concreto.
- Actitud de fidelidad y lealtad hacia el propietario.
- Invertir correctamente el fondo de maniobra con que el propietario ha dotado el establecimiento.
- La retribución económica a raíz de la gestión debe ser únicamente la recibida por parte del propietario. Cualquier ventaja económica percibida debe repercutir sobre el propietario (descuentos por ejemplo).
- No debe gestionar otro establecimiento hotelero competidor.
- No podrá comprar en subasta pública el establecimiento sin ser conocedores el propietario y sus acreedores.
- Deberá cumplir la legalidad en el desarrollo de la actividad de gestión.
- Contará con poder de representación en todas las actuaciones que engloben la gestión ordinaria del establecimiento, excluyéndose otros como venta, hipoteca, endeudamiento o arrendamientos.

---

<sup>9</sup> Fondo de maniobra (FM) o Capital Circulante, es aquella parte del activo corriente financiado con recursos a largo plazo, es decir, por el pasivo no corriente. Sería el excedente del activo corriente de la empresa después de hacer frente a compromisos de pago a corto plazo.

- En sus relaciones con terceras partes deberá manifestar que actúa como representación del propietario.
- Repercutirán en el beneficio de explotación las reparaciones por desgaste, computándose como gasto, lo que minorará la retribución percibida como *incentive fee*.
- Obligación de llevar a cabo una contabilidad ordenada para poder presentar mensualmente una cuenta de resultados al propietario, así como un balance trimestral y unas cuentas anuales que deberían ser auditadas. Además deberá presentar al inicio del ejercicio un presupuesto sobre ingresos y gastos previstos.

#### *3.4.2 Contrato de arrendamiento*

En este tipo de contrato una cadena hotelera se convertiría en arrendataria, operando el establecimiento bajo su marca y asumiendo los resultados de su explotación a cambio de una retribución o renta. Aquí, el riesgo lo asume el operador hotelero, pues existe el compromiso de pagar una renta al propietario, el cual no desea correr con riesgos de explotación ni asumir la gestión del establecimiento, si no que es una empresa o persona dedicada a la actividad inmobiliaria, o bien dispone de un inmueble bien ubicado para el desarrollo de la actividad. La retribución puede darse en tres variantes: retribución fija, variable o mixta. La primera se refiere a un importe mínimo por habitación, y suele abonarse de forma mensual. La segunda dependería de la evolución de los resultados de explotación, y en ocasiones se abona de forma anual. La tercera sería una solución intermedia en la cual se fijaría un alquiler fijo más otro variable en función de los ingresos.

Se suele marcar un plazo de duración inicial que puede oscilar entre 4 a 6 años, con prórrogas anuales posteriores dentro de las cuales cualquiera de las dos partes podría comunicar su deseo de no renovar el contrato. Dentro de la duración obligatoria marcada inicialmente, si el arrendatario decide abandonar el contrato, debería indemnizar al propietario.

Correrán a cuenta del arrendador (Garrigues, 2012):

- Las obras necesarias para mantener el inmueble en condiciones para su uso sin aumentar la renta a percibir, así como reparaciones o sustitución de elementos que hayan llegado al final de su vida útil.
- Abonará los impuestos que recaen sobre el titular del inmueble (IBI<sup>10</sup>).
- Contará con un seguro que cubra el edificio y sus instalaciones.

El arrendatario contará asimismo con otra serie de obligaciones, a tener en cuenta:

- Hacerse cargo de pequeñas reparaciones por uso, desgaste o mantenimiento ordinarios.
- Contará con un seguro de cobertura derivada de la explotación del establecimiento.
- Deberá correr con los gastos que deriven de la explotación del establecimiento (suministros y energía), así como las cargas fiscales que recaigan sobre la actividad de explotación.

Consecuencia de que en este tipo de contratos el propietario no asuma los riesgos de explotación, es que sea la figura de cooperación hotelera por la que más se ha optado en España. Así, las importantes cadenas internacionales que normalmente no cuentan con la posibilidad de formalizar este tipo de acuerdos, pues sus centrales no lo permiten, tienen escasa presencia, exceptuando la cadena Accor (CB Richard Ellis, 2010).

Actualmente, dada la bajada en la cifra de negocio de los establecimientos hoteleros, muchos contratos de arrendamiento fijo firmados en años de crecimiento, están generando la imposibilidad de los operadores hoteleros para afrontar las rentas pactadas, que junto con los incrementos del IPC anuales y la reducción de sus resultados, traen como consecuencia pérdidas para el operador, que supone que tenga que hacer frente a parte del pago de la renta con recursos no procedentes de la explotación (Vázquez, M., 2012).

Para evidenciar esta situación, vamos a visualizar los datos operativos de un hotel urbano de cuatro estrellas perteneciente a una cadena nacional, con 125 habitaciones, desde el año 2003 a 2011, teniendo en cuenta que tiene un acuerdo de arrendamiento

---

<sup>10</sup> Tributo directo de titularidad municipal y ejecución obligatoria cuyo fin es gravar el valor catastral de los bienes inmuebles. Se devenga de forma anual.

fijo anual de 4.200 euros por habitación, que se iría incrementando en función a la subida anual del IPC.

Según muestra la tabla 1.1, la variación porcentual entre 2003-2011 supone una caída acumulada del 10,1% del ADR, del 0,6% en ocupación y del 10,7% en el RevPar. Los ingresos totales por habitación cayeron un 27,1%, y el GOP un 41,4%.

**TABLA 1.1 Datos operativos de un hotel con contrato de arrendamiento fijo**

<b>Hotel 4*</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ADR (€)</b>	62,31	58,23	59,03	63,69	66,74	66,78	60,66	59,09	56,00
<b>Ocupación (%)</b>	56,4%	64,4%	66,8%	63,0%	62,6%	64,3%	59,2%	57,2%	56,0%
<b>RevPar €</b>	35,12	37,49	39,41	40,11	41,79	42,92	35,93	33,81	31,36
<b>Ingresos totales/habitación</b>	23.949	24.732	25.749	25.793	25.318	24.240	20.072	18.269	17.461
<b>GOP/habitación</b>	4.477	4.508	6.918	7.529	6.458	6.187	<b>4.245</b>	<b>3.483</b>	<b>2.622</b>

➤ Fuente: elaboración propia a partir de IREA 2012

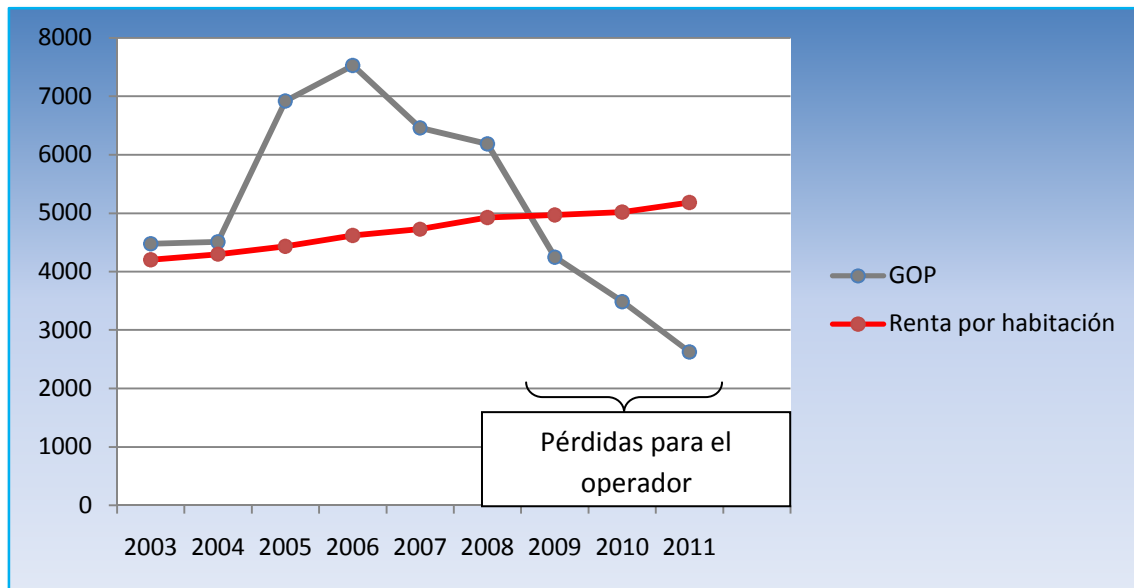
Pérdidas para el operador

Así, como evidencia del mismo modo la figura 1.2, la caída del GOP provoca que desde 2009 en adelante el operador hotelero no tenga margen para hacer frente al pago de la renta pactado en 2003, y que se actualiza anualmente según el IPC. Aquí nos encontraremos con una situación en la que sería necesario una renegociación de condiciones, pactando por ejemplo un arrendamiento variable o una renegociación de renta. Pactando un arrendamiento variable, se pasa parte del riesgo de explotación del explotador al propietario. Esta variable se calcularía en base a ingresos totales, a beneficios de explotación obtenidos, o bien una combinación entre ambos.

Según apunta la Consultora Magma Turismo en un informe de octubre de 2011, durante el año anterior, dentro de los contratos de arrendamiento firmados en España, el 53,4% fueron de renta variable, lo que supone más de la mitad del total de contratos firmados a lo largo del año 2010.



FIGURA 1.2 Gráfica comparativa entre el GOP y la renta de alquiler fijo



➤ Fuente: elaboración propia a partir de IREA 2012

### 3.4.3 Franquicia hotelera

En este caso, existe una cadena con una marca hotelera reconocida, la franquiciadora, que cede la misma a la franquiciada para que utilice su imagen de marca y estándares de calidad en la comercialización del establecimiento hotelero. Esta fórmula puede ser de gran utilidad para las grandes cadenas que quieren expandirse sin asumir riesgos de grandes inversiones.

El franquiciador proveerá al franquiciado del *know how* hotelero necesario para gestionar con éxito el establecimiento, cediéndole su marca, y fortaleciendo la misma con gestiones comerciales que favorecerán la buena marcha del negocio. Será necesario, además, dotar el establecimiento de una determinada arquitectura interior y exterior, rótulos, cartelería, folletos y zonas comunes, habitaciones, servicios y personal propios de la cadena franquiciadora. Así, el franquiciado explotará el establecimiento conforme unos estándares operativos, comerciales y económicos impuestos.

La duración de los contratos suele ser de períodos relativamente largos, de diez años por ejemplo, con prórrogas en períodos más reducidos, salvo petición de alguna de las partes de finalizar el contrato con anterioridad, siendo necesaria la comunicación con la debida antelación (Garrigues, 2012).

Por otra parte, se pactarán una serie de retribuciones a percibir por el franquiciador, que consisten en:

- ✓ Una cuota de acceso o canon de entrada, abonado por parte del franquiciado una sola vez, por norma general, en el momento en que se incorpora el establecimiento hotelero a la franquicia.
- ✓ Una retribución que no superará, por lo general, en su totalidad, el 5% de los ingresos brutos anuales del establecimiento, y se dividirá en dos cuotas: una fija anual que se repartirá en mensualidades, y una variable que dependerá de los resultados de explotación del establecimiento.
- ✓ Un canon publicitario que cubriría las campañas publicitarias aprobadas por ambas partes en el presupuesto anual, que se calculará según el número de habitaciones.

Como toda fórmula contractual, conlleva una serie de obligaciones para ambas partes. En relación al franquiciador, señalamos las siguientes: (Garrigues, 2012)

- Proporcionará con antelación suficiente y sin coste alguno el manual operativo con las características propias de la franquicia, además de material publicitario de los establecimientos hoteleros explotados bajo la misma franquicia.
- Se prestará asistencia técnica y asesoramiento en la configuración de la imagen corporativa, que habrá de estandarizarse conforme los dictámenes del franquiciador.
- Prestará asimismo asesoramiento legal, informático, comercial, publicitario y financiero.
- Proporcionará cursos de formación al personal para instruirles en procedimientos específicos de la franquicia.
- Pondrá en conocimiento al franquiciado, de forma periódica, de las acciones comerciales, Plan de Márketing y comercialización y programas de fidelización, llevadas a cabo por los establecimientos que pertenecen a la franquicia.

Por otra parte, el franquiciado habrá de cumplir con otra serie de obligaciones, a destacar:

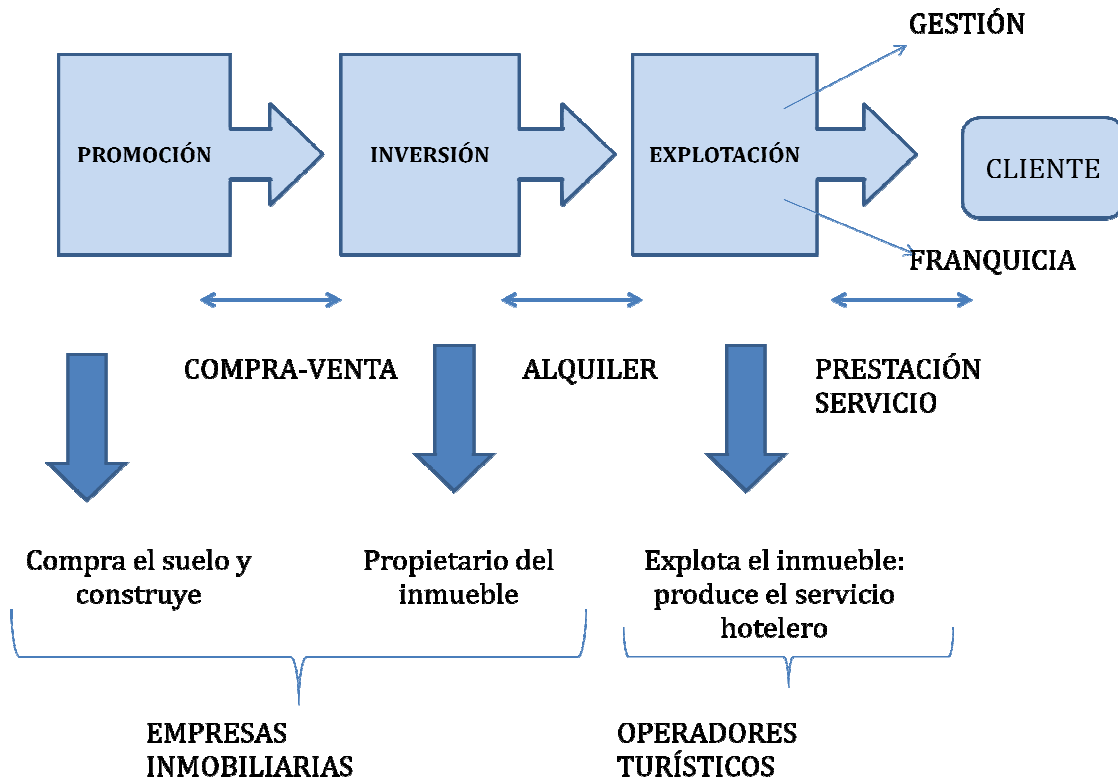
- Se comprometerá a ser el titular del derecho de explotación del establecimiento, así como conseguir las licencias y permisos necesarios para su apertura, acondicionamiento, funcionamiento y explotación.
- Deberá contratar al personal necesario para garantizar el buen funcionamiento del establecimiento hotelero, y cumplirá con todas las obligaciones laborales y de Seguridad Social.
- Cumplirá con las pautas marcadas en el manual operativo y el sistema de funcionamiento propio de la franquicia.
- Deberá gozar de solvencia en sus relaciones derivadas de la explotación del establecimiento con terceras partes (por ejemplo, proveedores).

### 3.5 Agentes participantes

Como hemos visto, dentro del sector hotelero surgen una serie de alianzas que presentan unas condiciones específicas y distinta distribución del riesgo entre las partes. Esto es debido a que los inmuebles que se gestionan son establecimientos hoteleros, los cuales precisan de un especialista a la hora de explotar los mismos, a diferencia de otros activos inmobiliarios en los cuales no es necesaria una gestión especializada, o ésta se puede hacer frente por parte de cualquier empresa (Suárez, 2004). De la separación del operador hotelero y el propietario pueden surgir diversas figuras. Por ejemplo, el propietario (inversor hotelero), puede decidir no explotar el establecimiento, o por el contrario ser propietario y explotador al mismo tiempo. Desarrollaremos pues, esta y otra serie de posibilidades en este apartado.

Vamos a presentar primero las figuras principales que actúan dentro de la cadena de valor del negocio hotelero, visualizando la figura 1.3 a continuación:

FIGURA 1.3 Cadena de valor del negocio hotelero



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Suárez Serrano, 2012

En primer lugar describiremos cada uno de los actores que se presentan, (Suárez, 2004; Alonso de Magdaleno, Fernández Barcala y González Díaz, M., 2009) teniendo en cuenta cada una de las figuras como pura, asumiendo que no se realiza más de una actividad al mismo tiempo como sí ocurre en la práctica.

Aquí, encontramos primero la figura del promotor, que suele comenzar con la compra del suelo, una reforma sustancial de un hotel ya construido, o bien una reconversión de un inmueble que se dedicara a otro uso distinto al hotelero. Así pues, el promotor elegiría la ubicación y el diseño hasta realizar la construcción y la posterior venta del inmueble, si hablamos de promotor puro. El éxito de su actividad dependerá de la correcta elección de la ubicación, así como el adecuado diseño y construcción, además de la elección del momento óptimo de venta, que dependerá de la situación de los mercados inmobiliario y financiero. Llamaremos a una construcción que se lleva a cabo a medida del comprador, habiendo llegado a un acuerdo antes de finalizar la promoción, “llave en mano”. En el caso de proceder a la venta después de la construcción, la llamaremos “especulativa” (Suárez, 2004).

Posteriormente nos encontramos con la figura del inversor. Éste es el que compraría, hablando de inversor puro, el inmueble al promotor, y lo alquilaría a su vez al explotador. Su riesgo dependerá del tipo de acuerdo que alcance, no participando en el riesgo de explotación en el caso de pactar un alquiler fijo. Aquí, será necesaria la adecuada elección del explotador y el tipo de acuerdo alcanzado con el mismo, así como el tipo de financiación. Sus riesgos dependerán en gran medida de la situación del mercado hotelero, inmobiliario y financiero en el caso de la compra-venta del inmueble. Después, dependiendo de que asuma riesgo de explotación o no<sup>11</sup>, surgirán otra serie de riesgos asociados.

El explotador sería el agente sobre el que recae el riesgo de la cuenta de resultados del hotel, y se convierte en el responsable de su actividad y del personal. Suponiendo que contrate la gestión a otra parte, pagando a éste una retribución fija, asumiría la totalidad del riesgo hotelero. El éxito en la actividad del explotador recaería en la elección del hotel, la negociación del contrato con el propietario, y la gestión de los ingresos y gastos (los que no sean asumidos por el propietario).

El gestor sería en este caso la empresa que se encarga de la actividad y funcionamiento diarios del hotel. Éste cobraría unos honorarios a cambio de los servicios de gestión, aportando al gerente del hotel que hace las funciones de director del establecimiento, que además de su experiencia y conocimientos en dirección, añadirá la marca y la central de reservas de la cadena para la que trabaja. Si la gestión genera unos resultados favorables y rentables para el explotador, conseguirá mejores condiciones en los contratos, lo cual podría marcar la diferencia en sus honorarios en el futuro. No corre con el riesgo hotelero directo, pero para captar clientes en el futuro debe contar con buenos resultados.

Así, su riesgo está ligado a la buena marcha del negocio para conseguir el mayor número de contratos y condiciones favorables en cada uno de ellos, pero sin asumir riesgo financiero, puesto que percibe unos honorarios fijos por su actividad.

---

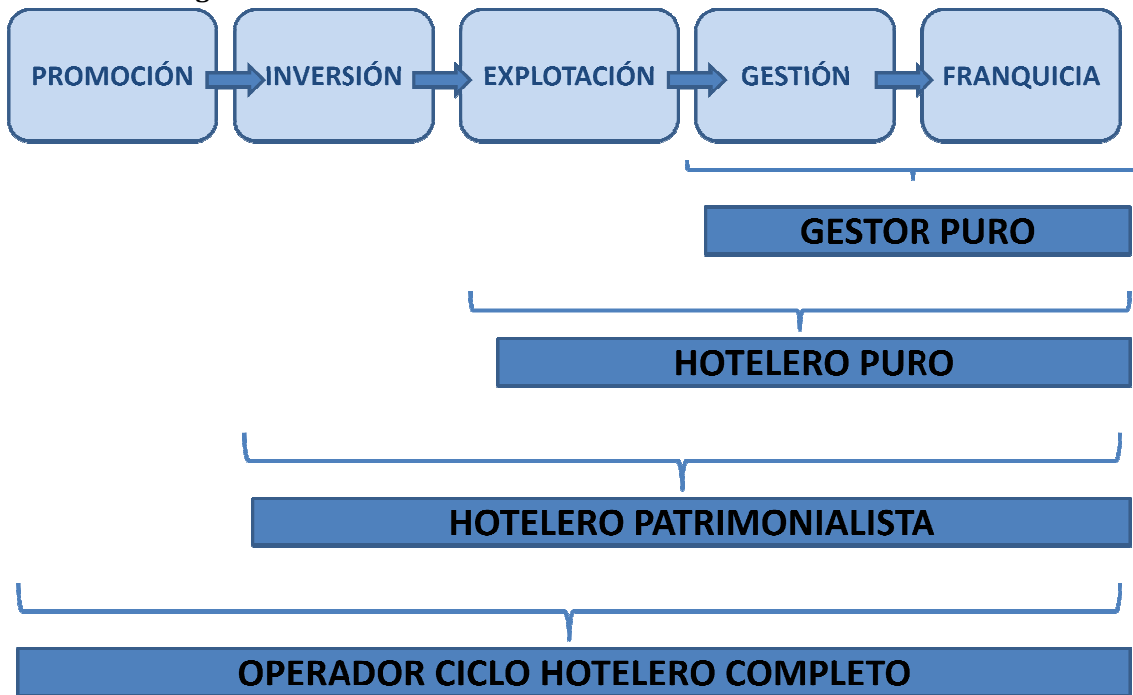
<sup>11</sup> Si asumiera el riesgo de explotación, hablaríamos de “inversor hotelero”: propietario y explotador del establecimiento hotelero.

Para llevar a cabo su actividad de forma eficaz, debe contar con unos conocimientos propios del sector hotelero, de manera que consiga una eficiencia operativa del negocio en su funcionamiento y rentabilice al máximo el mismo.

Por último, la franquicia, de la que ya hemos hablado en detalle con anterioridad, conllevaría la aparición de la figura del franquiciado y el franquiciador. Para el segundo no habría participación en el riesgo si recibe unos honorarios fijos, y necesitaría contar con conocimientos de marketing para mantener la posición fuerte de su marca. Es una opción aún poco presente en España, pero sí es una alternativa de crecimiento importante y de poco riesgo para cadenas hoteleras en otros países, así como una estrategia para hoteles independientes que les permita seguir en el mercado, apoyándose en una marca reconocida. En Estados Unidos se apuesta por esta fórmula, siendo cadenas como Best Western una de las que adoptan la franquicia para crecer, aportando a los hoteles que se integren una estrategia de comercialización a nivel mundial, y la exigencia de unos niveles de calidad propios de su marca. La cadena cuenta con más de 4.200 establecimientos en todo el mundo, 30 de ellos en España (Tormo Asociados, 2011).

Como ya adelantamos, para presentar los distintos agentes se suponía que no existía una combinación de actividades, lo que sí se produce en la realidad del sector. Así pues, vamos a presentar las principales combinaciones a tener en cuenta. Para ello, lo enfocaremos primero desde el operador (integración hacia atrás), y después desde el promotor (integración hacia delante) (Suárez, 2004; Suárez Serrano, 2011).

**FIGURA 1.4 Integración hacia atrás en la cadena de valor del ciclo hotelero**



➤ Fuente: Elaboración propia a partir de: Suárez Serrano, 2012.

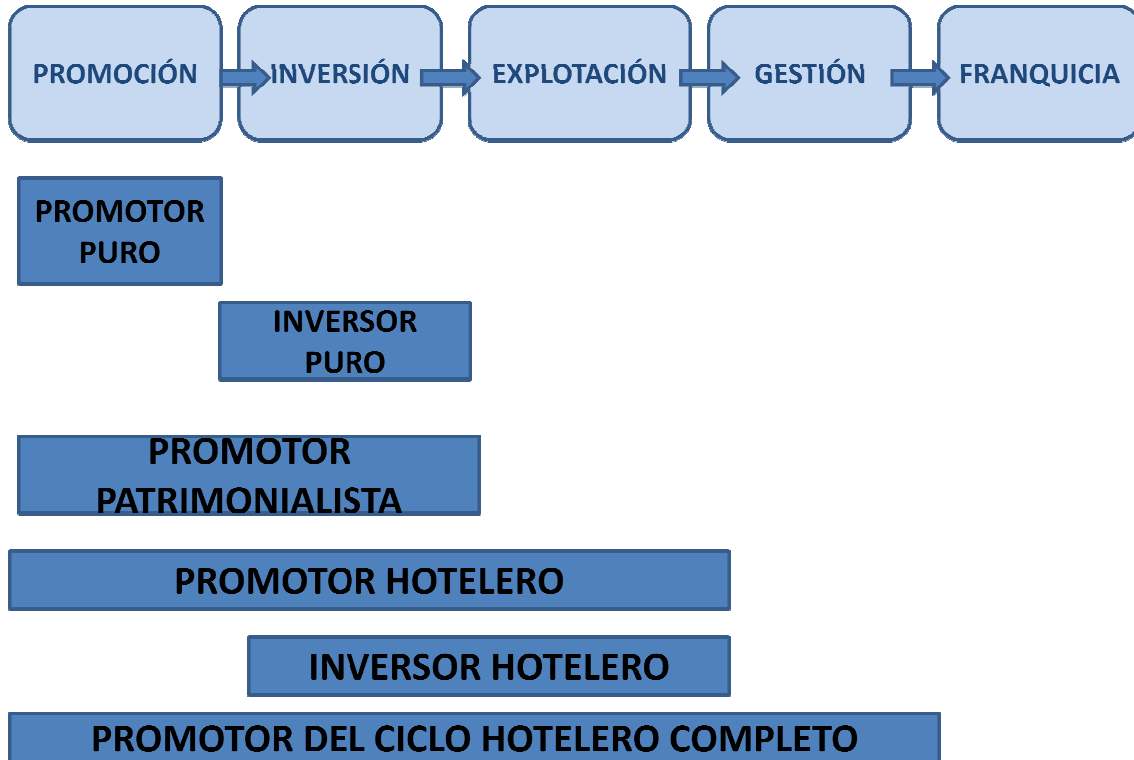
El “hotelero puro” sería la empresa que explota y gestiona el hotel al mismo tiempo, pero no entra en el negocio inmobiliario, puesto que alquila el establecimiento. Por otro lado el “hotelero patrimonialista” sería, además, propietario del inmueble, además de gestionarlo, y el “operador del ciclo hotelero completo” añadiría la compra del suelo y la construcción del inmueble, además de ejercer su propiedad y su gestión. En el caso de los dos últimos, en los que se asume la propiedad, se mantiene el control sobre la imagen de marca. Además, se evitan los posibles conflictos que pudieran surgir de la relación entre propietario y explotador.

El “operador del ciclo hotelero completo” cuenta, por su parte, con mayor conocimiento del sector para elegir el suelo y la construcción del inmueble más adecuado a la actividad a desarrollar, y aprovecha toda la cadena de valor del ciclo, desde la compra del suelo, hasta la prestación del servicio al cliente.

Por otra parte, se asocian a la propiedad factores de riesgo inmobiliario y de inversión, que hoy en día se acentúan en España debido a la crisis económica e inmobiliaria. Así, la propiedad de activos inmobiliarios, que en años de bonanza económica se consideraba una alternativa muy acusada para crecer, actualmente está dejando paso a otras fórmulas que reduzcan riesgos.

Vamos a estudiar, por otra parte, las combinaciones que se dan desde la figura del promotor inmobiliario o integración hacia delante, como muestra la figura 1.5:

**FIGURA 1.5 Integración hacia delante en la cadena de valor del ciclo hotelero**



➤ Fuente: Elaboración propia a partir de: Suárez Serrano, 2012

Las figuras de “promotor puro” e “inversor puro” serían las que se reservarían únicamente la actividad de compra del suelo y venta del inmueble en el caso del promotor, y de compra del inmueble y contratación de un explotador en el caso del inversor. De la combinación de estas dos actividades, siendo el mismo agente el encargado tanto de construir el inmueble como mantenerse como propietario del mismo, contratando a un explotador, surge la figura de “promotor patrimonialista”. En el caso de que éste contratase a un gestor, asumiendo el riesgo de explotación, hablaríamos de “promotor hotelero”.

Por otra parte, el inversor o propietario puede contratar directamente a un gestor, asumiendo el riesgo de explotación, surgiendo la figura del “inversor hotelero”.

Por último, la figura que integra toda la cadena de valor sería el “promotor del ciclo hotelero completo”, que actúa desde la compra del suelo hasta la gestión del establecimiento.



Dependiendo de los agentes que intervengan en las alianzas surgirá un tipo de acuerdo u otro. Principalmente estaremos hablando de un contrato de explotación o alquiler, o un contrato de gestión. El contrato de gestión podría darse entre un promotor hotelero (promotor, inversor y explotador), y un gestor puro, o bien entre un inversor hotelero (inversor y explotador), y un gestor puro.

Por otro lado, el contrato de explotación surgiría de la relación contractual entre un inversor puro (inversor, propietario del inmueble) o un promotor patrimonialista (promotor e inversor), y un hotelero puro (explota y gestiona el establecimiento).

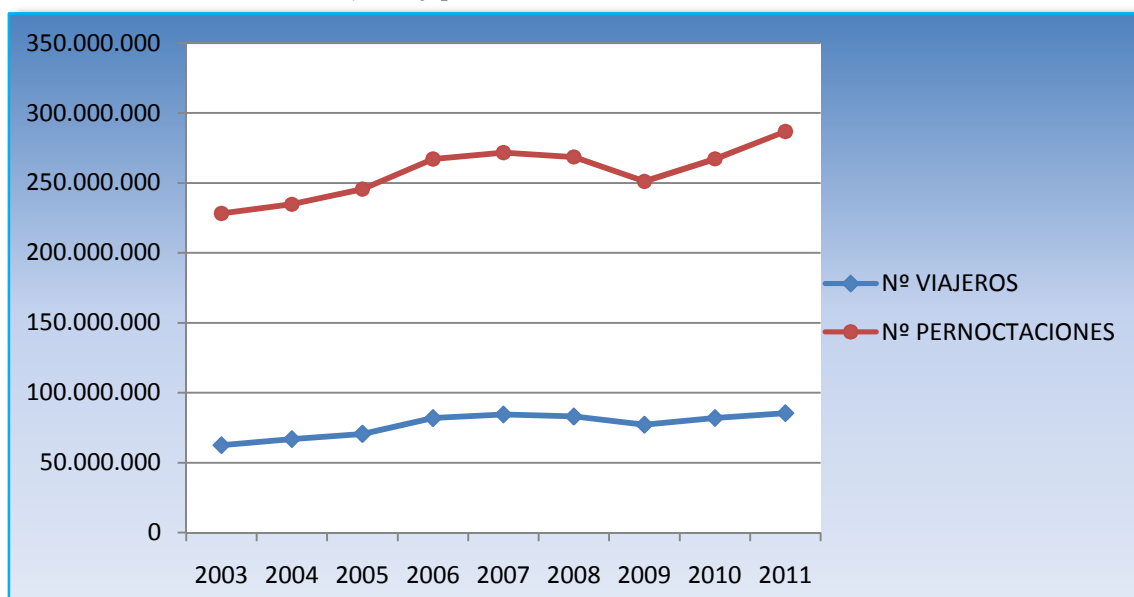
#### **4. Evolución del sector hotelero español en los últimos años**

El mercado turístico español, y en concreto el sector hotelero, han ido perfilando una bajada de sus cifras de negocio y rentabilidad como consecuencia de una serie de factores que inciden negativamente en los resultados económicos del sector, como pueden ser:

- La crisis económica global que afecta gravemente a España y en consecuencia a la demanda turística.
- El aumento de la oferta hotelera en ocasiones desmesurado, que provoca una guerra de precios entre empresas competidoras.
- Desarrollo de nuevos destinos competidores emergentes.
- Falta de flexibilidad de algunas formas de cooperación entre promotor y operador hotelero.

#### 4.1 Evolución de la oferta y la demanda

FIGURA 1.6 Evolución de viajeros y pernoctaciones 2003-2011



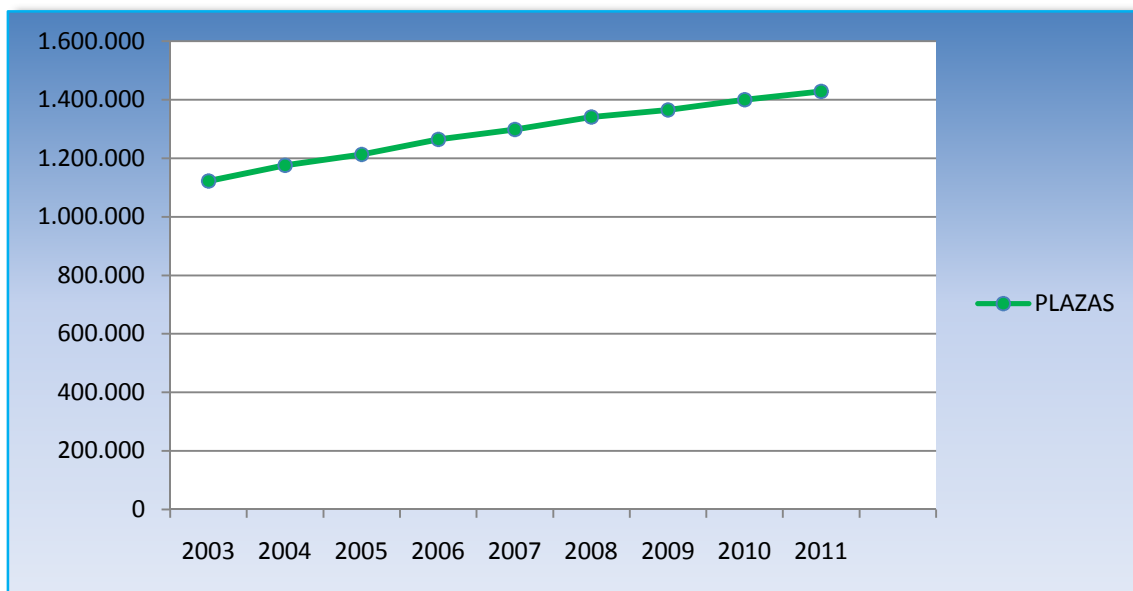
- Viajeros: personas que realizan una o más pernoctaciones seguidas en el mismo alojamiento
- Pernoctaciones: cada noche que un viajero se aloja en el establecimiento
- Fuente: elaboración propia a partir de: datos INE

Como se puede observar en la figura 1.6, el número de viajeros fue aumentando desde 2003, con más de 62 millones de viajeros, de forma progresiva, hasta un incremento que llegó al 35% en 2007 con respecto al año de inicio al que hacemos referencia. Sufre una ligera caída en 2008 que se hace más pronunciada en 2009, con el descenso del 8,6% de viajeros con respecto a cifras de 2007. Esta caída experimenta un ligero repunte en 2010, aumentando la cifra en 5,8 puntos, e incrementando esta mejora en 2011 con un aumento que supuso superar la cifra alcanzada en 2007 en casi un millón de viajeros.

Teniendo en cuenta el número de pernoctaciones, el comportamiento es similar. Se observa un incremento paulatino desde 2003, con casi 230 mil millones de pernoctaciones, hasta llegar a alcanzar un 16% más en el año 2007. A partir de aquí sufre una caída en los dos años siguientes, llegando a reducirse en un 7,6% en el año 2009 con respecto a las 270 mil pernoctaciones realizadas en 2007. El repunte acontece del mismo modo en 2010 con un incremento del 6% respecto al año anterior, y en 2011 supera en un 5% las pernoctaciones sucedidas en el año 2007.

No obstante, la caída sufrida en pernoctaciones en 2008, en el contexto del crecimiento del número de plazas hoteleras, como presenta la figura 1.7, tuvo un impacto negativo sobre las ocupaciones. La oferta ha tenido un importante crecimiento desde 2003, hasta alcanzar 1,427 millones de plazas hoteleras.

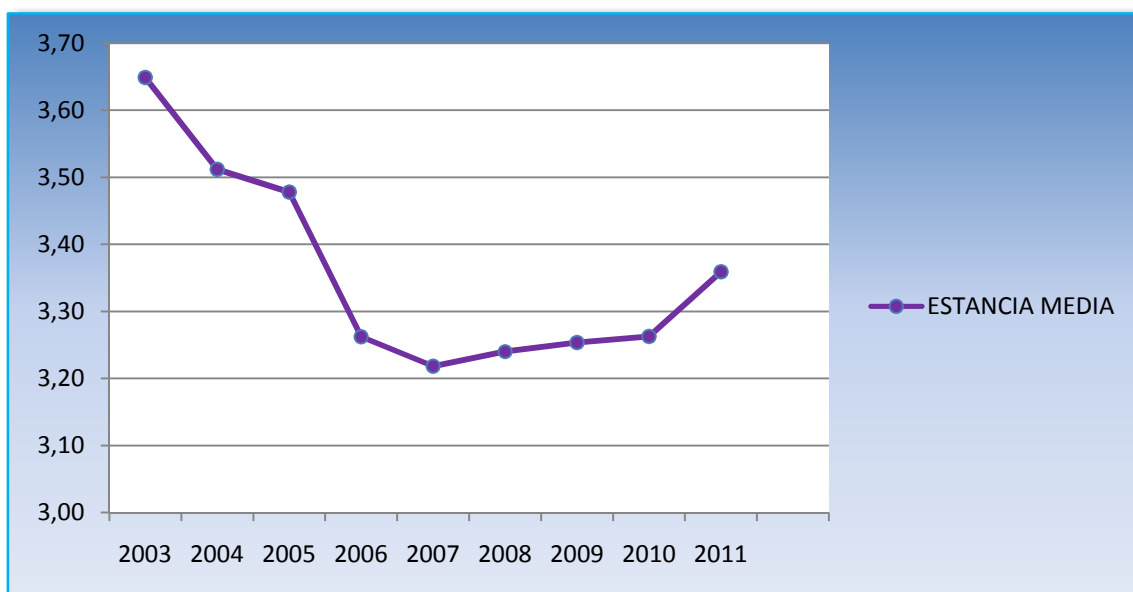
**FIGURA 1.7 Evolución de las plazas hoteleras 2003-2011**



- Plazas: número de camas fijas estimadas por la encuesta de los establecimientos abiertos en temporada. No se incluyen supletorias y las matrimoniales dan lugar a dos plazas.
- Fuente: elaboración propia a partir de: datos INE

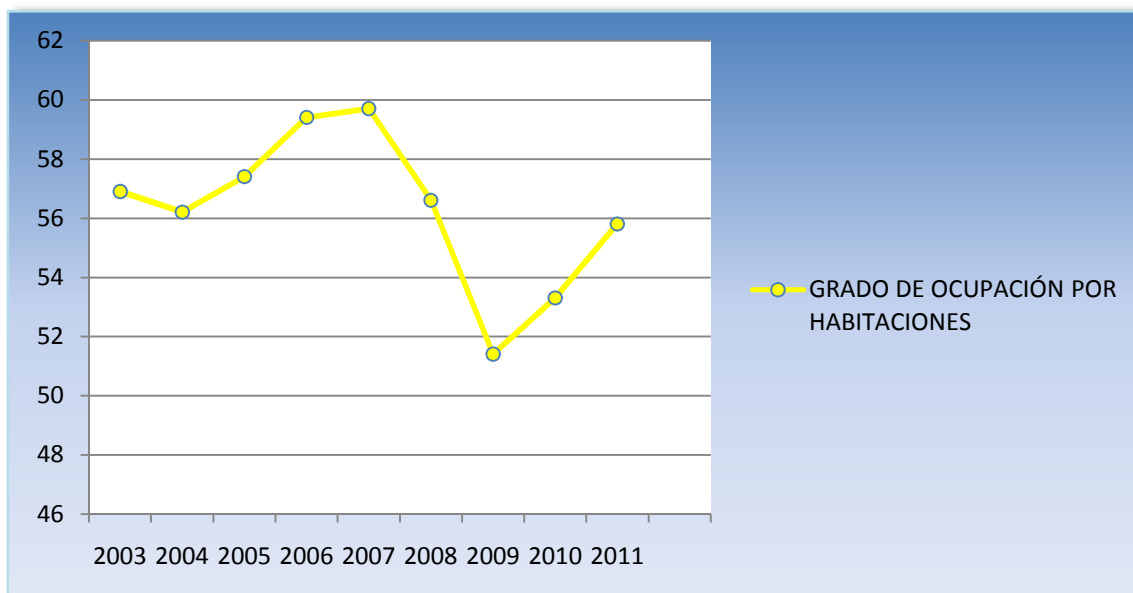
La estancia media (Figura 1.8), experimentó una caída continua desde 2003, con una estancia media en establecimientos hoteleros de 3,65 días, hasta 3,22 días en 2007. A partir de aquí, se atisba un crecimiento paulatino hasta alcanzar en 2011 una estancia media de 3,36 días.

FIGURA 1.8 Evolución de estancia media 2003-2011



- Estancia media: cociente entre las pernoctaciones y el número de viajeros. Aproximación al número de días que por término medio los viajeros permanecen en el establecimiento
- Fuente: elaboración propia a partir de: datos INE

FIGURA 1.9 Evolución del grado de ocupación por habitaciones 2003-2011



- Relación en porcentaje entre la media diaria de habitaciones ocupadas en el mes y el total de habitaciones disponibles.
- Fuente: elaboración propia a partir de: datos INE

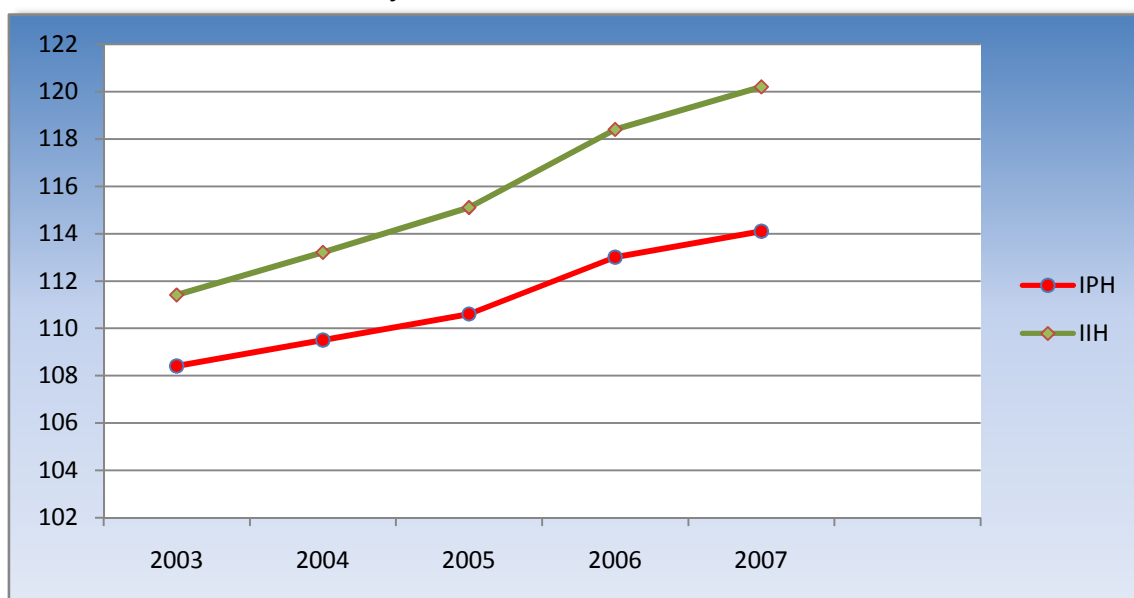
Respecto al grado de ocupación por habitaciones reflejado en la figura 1.9, se alcanzó la ocupación más alta en 2007 con un porcentaje del 59,7%. La caída más significativa se presenta en 2009 con un 51,4% de ocupación, lo que supone un 8,3% menos con

respecto al año anteriormente señalado. Se mejora ligeramente el año siguiente, alcanzando un 53,3% de ocupación, y continuando la subida para terminar con un 55,8% en 2011.

#### 4.2 Evolución de los resultados operativos del sector

Para representar los datos relativos a la rentabilidad del sector hotelero, se han considerado dos grupos de fechas, una desde 2003 a 2007, y otra de 2008 a 2011. Esto es debido al cambio en los indicadores, pues pasan a utilizarse a partir de 2008 el ADR (*Average Daily Rate* o Tarifa Media Diaria) y el RevPar (*Revenue per Available room* o Ingresos por Habitación Disponible), dejando atrás los anteriores índices: IPH (Índice de Precios Hoteleros), y IIH (Índice de Ingresos Hoteleros).

**FIGURA 1.10 Evolución del IPH y el IIH 2003-2007**

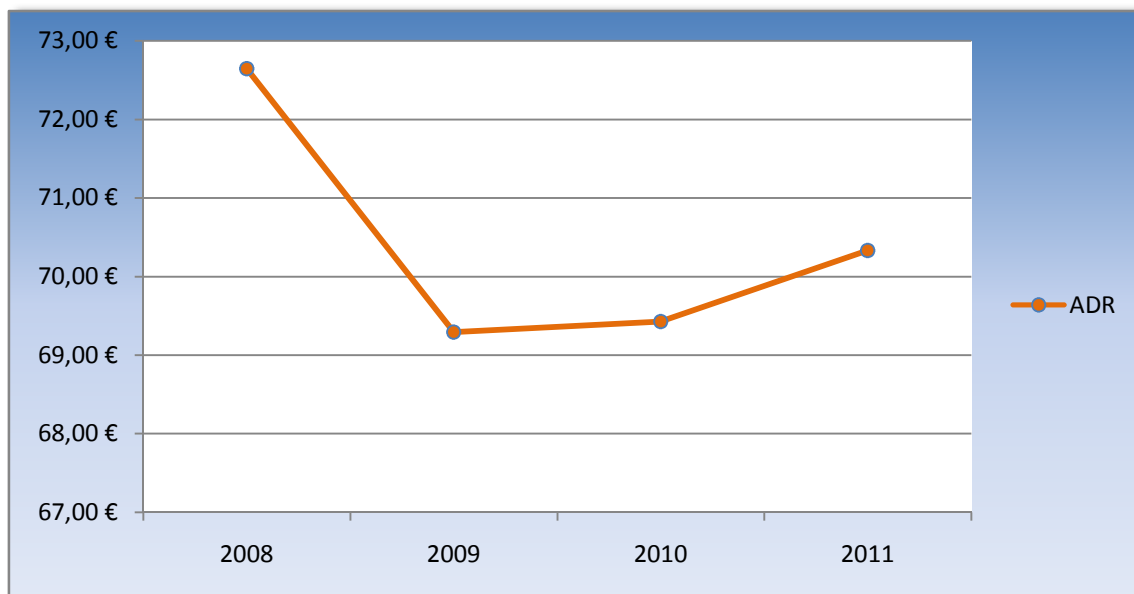


- IPH: medida estadística de evolución del conjunto de precios aplicados por los empresarios a los distintos clientes que se alojan en los hoteles de España. Mide la evolución de los precios del sector desde la óptica de la oferta
- IIH: medida estadística de la evolución mensual de los ingresos obtenidos por los hoteleros por las habitaciones ocupadas. Indicador que complementa la información proporcionada por el IPH
- Fuente: elaboración propia a partir de: datos INE

Partiendo del primer grupo de fechas, encontramos un incremento continuo de ambos índices (Figura 1.10). Así, los precios aplicados por los establecimientos hoteleros presentan una subida continua desde 2003 a 2007. En este caso los índices nos indican el incremento tanto de los precios como de los ingresos obtenidos por el

sector hotelero en relación a un índice de referencia. No obstante los datos de tarifa media diaria e ingresos por habitación disponible aplicados a partir de 2007 sí nos dan datos en euros. Estos indicadores se presentan en las gráficas a continuación:

**FIGURA 1.11 Evolución del ADR 2008-2011**



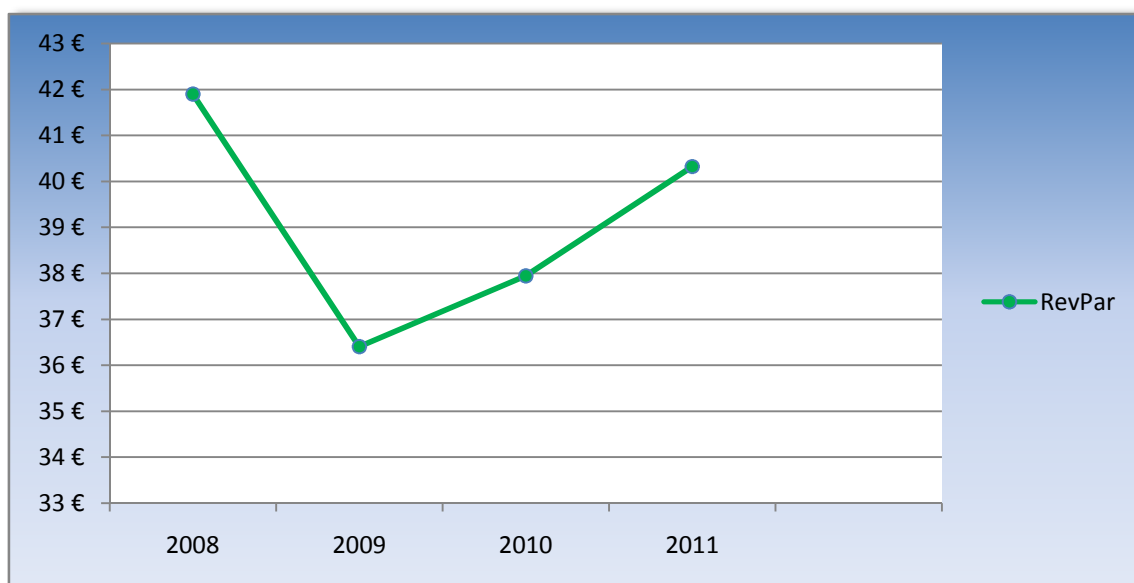
- ADR: ingresos medios diarios obtenidos por habitación ocupada percibidos por la prestación del servicio de alojamiento, sin incluir otro tipo de servicios que pueda ofrecer el establecimiento como pueden ser servicios de restauración, minibar, spa, gimnasio, organización de eventos o reuniones, etc.
- Datos de 2008, 2009 y 2010 definitivos. Datos 2011 provisionales.
- Fuente: elaboración propia a partir de: datos INE

El nuevo indicador (ADR), representado en la figura 1.11, del que comenzamos a tener datos en el año 2008, nos presenta unos ingresos medios diarios obtenidos por habitación ocupada de 72,65 euros. El año 2009 sufre una fuerte caída que sitúa los ingresos en 69,29 euros, es decir, 3,36 euros diarios menos obtenidos por la prestación de servicios de alojamiento de los establecimientos hoteleros españoles. El año siguiente acontece un repunte casi inapreciable (0,14 euros), para concluir en 2011 con unos ingresos medios diarios de 70,33 euros, lo que supone estar todavía ingresando por debajo de los valores de 2008.

Por otro lado, contamos con otro nuevo indicador de rentabilidad, el RevPar (Figura 1.12), que sitúa los ingresos medios obtenidos por habitación disponible. Contamos en este caso con una bajada de rentabilidad en los establecimientos hoteleros españoles en 2009 de 5,5 euros en relación a la obtenida el año anterior, de 41,9

euros, y constatando, como venimos viendo, la fuerte incidencia de la crisis económica en el sector en el año 2009. Repunta ligeramente en 2010 con un incremento de 1,54 euros, alcanzando los 40,32 euros en 2011. La mejora de este indicador puede deberse al esfuerzo de los establecimientos hoteleros en gestionar de forma más eficaz, para rentabilizar al máximo y reducir los gastos que provienen de las habitaciones desocupadas.

**FIGURA 1.12 Evolución del RevPar hotelero 2008-2011**



- RevPar: ingresos medios obtenidos por habitación disponible. sin incluir otro tipo de servicios que pueda ofrecer el establecimiento como pueden ser servicios de restauración, minibar, spa, gimnasio, organización de eventos o reuniones, etc.
- Datos de 2008, 2009 y 2010 definitivos. Datos 2011 provisionales.
- Fuente: elaboración propia a partir de: datos INE

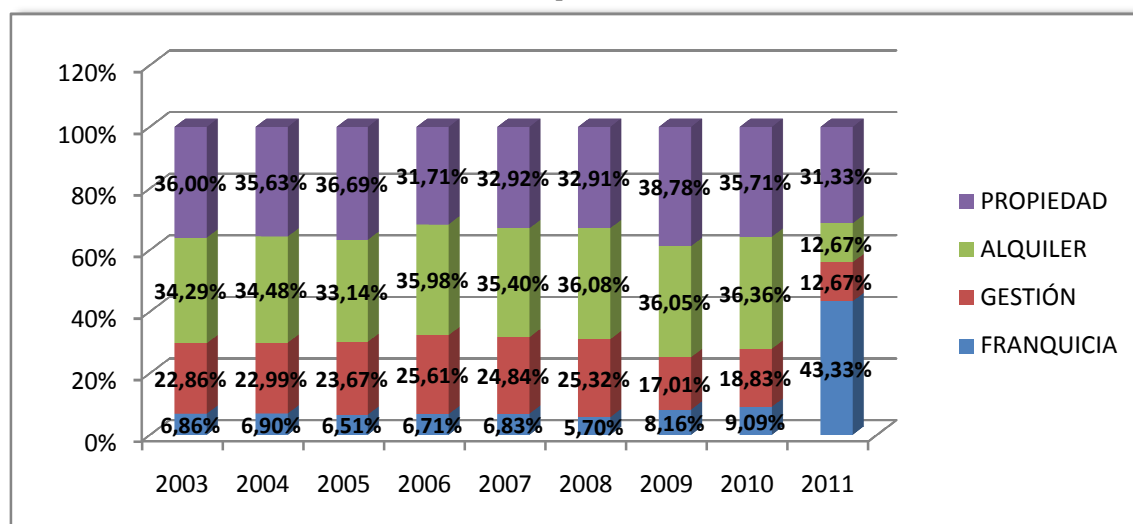
## **5. Evolución de los modelos de explotación en las cadenas hoteleras con mayor presencia en España**

Para realizar un estudio acerca de la evolución de las figuras de cooperación en el rango temporal en el que hemos visualizado anteriormente la evolución del sector hotelero español, se presentan a continuación unas gráficas obtenidas a partir del conteo de datos de los informes anuales *Hostelmarket* 2003-2011. Las diez cadenas hoteleras estudiadas son las que, en 2011, contaban con mayor presencia en España, según el *Ranking Hosteltur de cadenas 2011*.

*Meliá Hotels International S.A.*, anteriormente Sol Meliá S.A, es la cadena hotelera con mayor presencia en España. Como observamos en la figura 1.13, desde 2003 sus

modelos de explotación se sitúan relativamente cercanos, contando con mayor presencia del régimen en propiedad y de arrendamiento hasta 2010, momento en el cual efectúa la venta de “Tryp” a la cadena norteamericana *Wyndham Hotel Group*, pero manteniendo los derechos para usar la marca los próximos veinte años como franquiciado. Este es el motivo por el cual encontramos un cambio significativo en 2011, momento en el cual la explotación en régimen de franquicia, que se encontraba entre el 6,5 y el 9 % del total, supera el 40% del total de sus establecimientos hoteleros. Por otro lado, existe una reducción de hoteles en propiedad en 2011 con respecto a 2009, cercana al 7,5%.

**FIGURA 1. 13 Evolución de los modelos de explotación de Meliá Hotels 2003-2011**



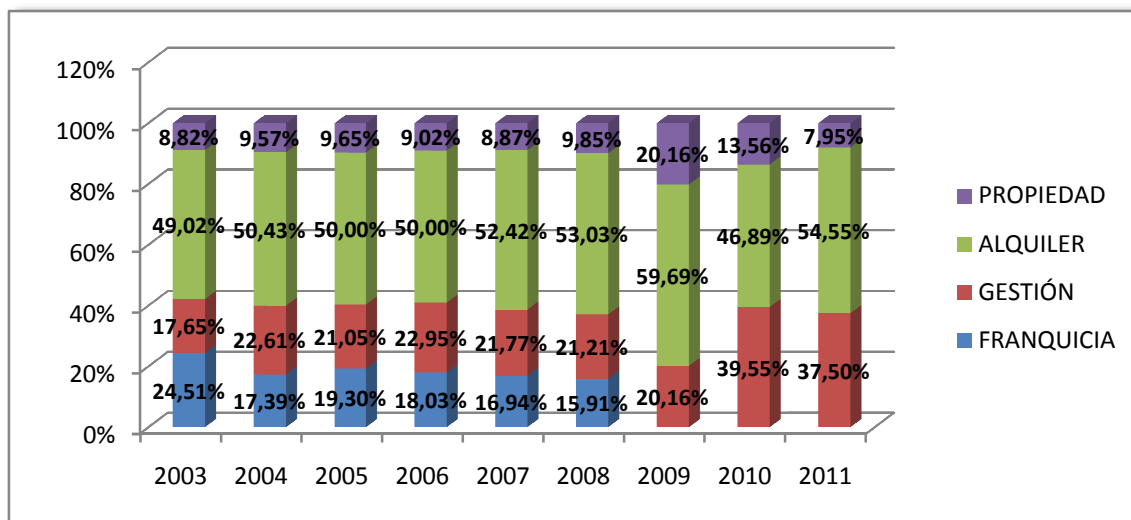
➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003,2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011

La cadena *NH Hoteles S.A.*, apuesta mayoritariamente por el contrato de arrendamiento, situándose cerca del 50% de su oferta. En 2009 incrementa sus establecimientos en régimen de alquiler en más de un 6,5% en relación a datos de 2008, para reducirse en 2010 casi un 13% respecto al año anterior, incrementando el modelo de gestión en más del 19%. Esto es debido, en parte, a la integración de la cadena de hoteles “Hesperia” en régimen de gestión a comienzos de 2010. La propiedad se había mantenido en niveles cercanos al 9-10% de sus establecimientos hasta 2009, año en el cual incrementa sus hoteles en propiedad en más o menos un 10% con respecto al año anterior, reduciéndose posteriormente en los dos años posteriores hasta llegar a contar con sólo un 8% de hoteles en propiedad en 2011, lo



que supone una reducción del 12% con respecto a datos de 2009. La cadena dejó de apostar por la franquicia en 2009, la cual había mantenido una presencia media del 18,5% entre 2003 y 2008.

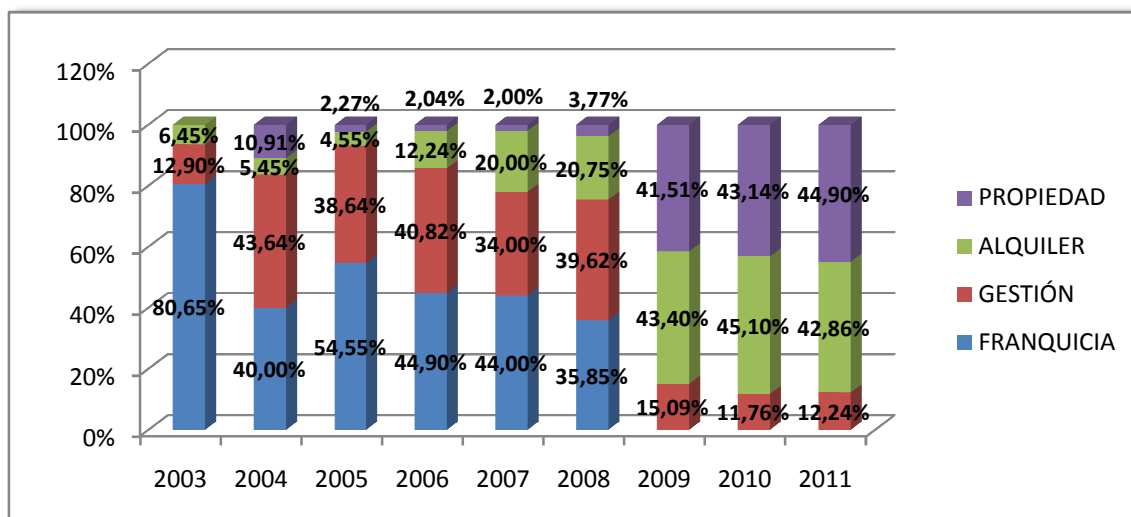
FIGURA 1.14 Evolución de los modelos de explotación de NH Hoteles 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003,2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

A continuación pasamos a analizar la evolución de la cadena *Barceló Gestión Hotelera S.L.*, representada en la figura 1.15. En 2003 comienza su expansión apostando por el franquiciado de hoteles. Ésta se reduce drásticamente en un 40% el año siguiente, terminando por desaparecer en 2009, dejando de utilizar este tipo de alianza. El contrato de gestión mantiene unos valores medios entre 2004 y 2008 cercanos al 40% del total de su oferta. No obstante, esta figura pasa a reducirse en casi un 25% en 2009 con respecto al año anterior, incrementando al mismo tiempo los contratos de arrendamiento en un 22,5%, y la propiedad en más de un 37,5%. En los dos años posteriores existen valores cercanos, encontrando las siguientes variaciones 2011-2009: +3,4% de propiedad, -0,54% en arrendamiento, y -3% en gestión.

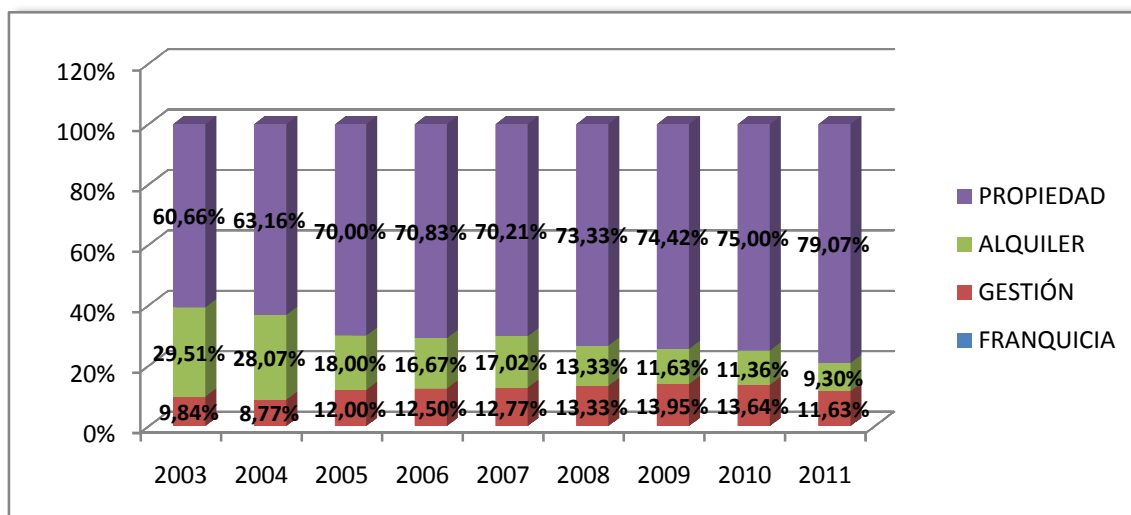
FIGURA 1.15 Evolución de los modelos de explotación de la cadena Barceló 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003,2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

En el caso de la cadena *Riu Hotels & Resorts S.A.*, (figura 1.16) encontramos un crecimiento continuado de la propiedad, correspondiente a cerca del 18,5% desde 2003 a 2011.

FIGURA 1.16 Evolución de los modelos de explotación de Riu Hotels 2003-2011



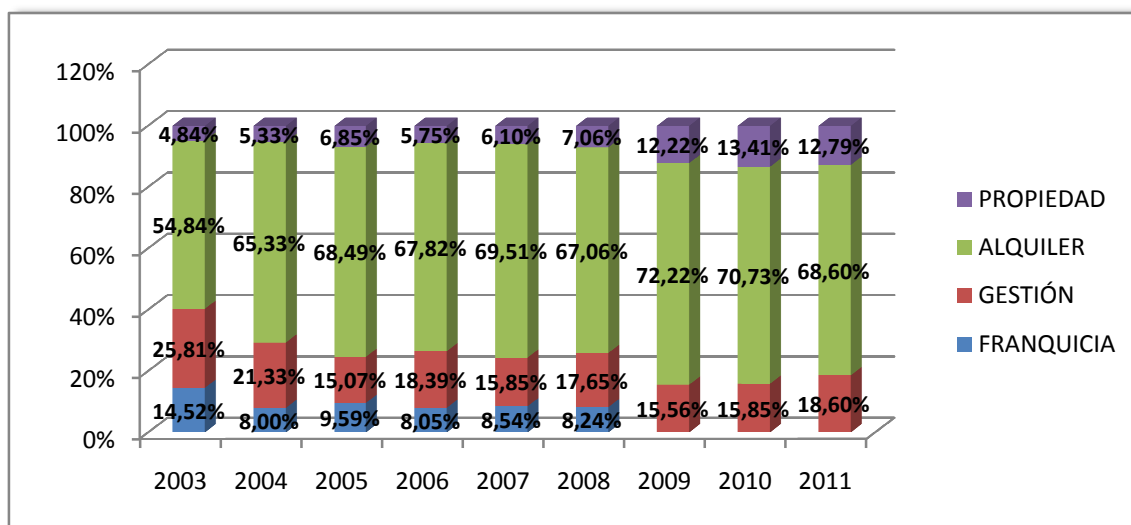
➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003,2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

Por otra parte, los contratos de arrendamiento se reducen progresivamente desde un valor cercano al 30% de su oferta hotelera en 2003, hasta algo más de un 9% en 2011, lo que supone un 20% menos, que fue reduciéndose año tras año. No cuenta con contratos de franquicia, y los contratos de gestión asumen un 12% de media en el

total de años estudiados. En los últimos años el contrato de gestión se ha reducido en más de un 2,3%, siendo en 2011 un 11,6% del total de establecimientos de la cadena.

*Husa Hoteles, Hostelería Unida S.A.*, (figura 1.17) cuenta por su parte con una presencia mayoritaria del régimen de arrendamiento. Aumenta en 2004 un 10% con respecto al año anterior, y en años posteriores se sitúa entre un 67 y un 68,5% del total. En 2009 se incrementa de nuevo en algo más de un 5% con respecto al año anterior, dejando de existir este mismo año la figura de franquicia hotelera. En los dos años posteriores el régimen de alquiler se ve reducido en un 3,6%, incrementándose al mismo tiempo el contrato de gestión en un 3% en 2011 con respecto a 2009, y llegando al 18,6% del total de su oferta hotelera. En términos de establecimientos en propiedad, alcanza una media aproximada al 6% entre 2003 y 2008. En 2009 pasa a incrementar un 5,1% la propiedad de sus establecimientos en base al año anterior, y del mismo modo en 2010 en un 1,2%. En 2011 presenta una bajada del 0,62, que no acontecía desde 2006.

**FIGURA 1.17 Evolución de los modelos de explotación de Husa Hoteles 2003-2011**

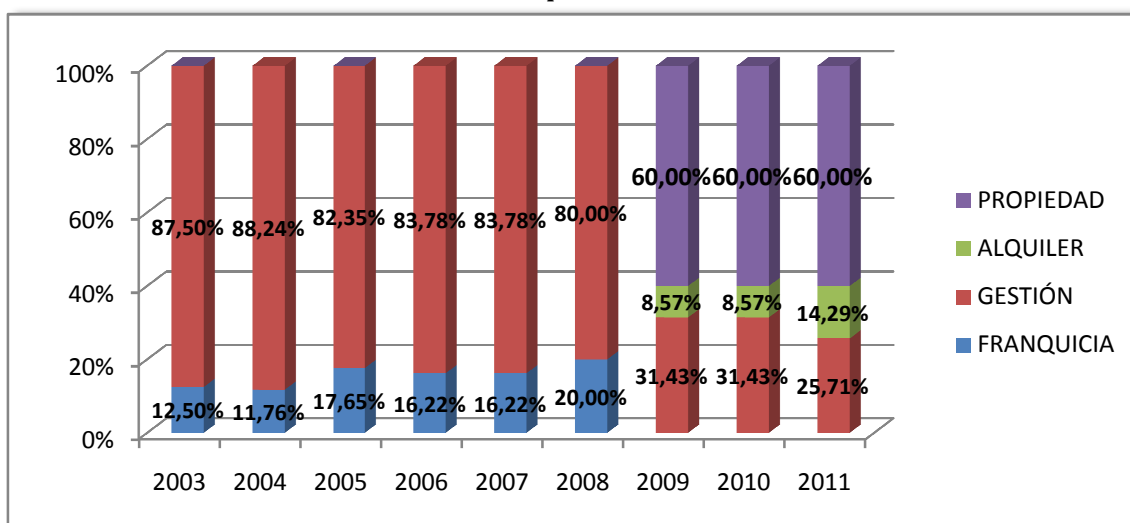


➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

A continuación nuestro objeto de estudio es la cadena *Iberostar Hotels&Resorts, Hispano Alemana Management Hotelero, S.A*, que podemos visualizar en la figura 1.8 más abajo. Contamos en este caso con una presencia muy acusada de la gestión hotelera desde 2003 a 2008, suponiendo más del 87% en 2003, y finalizando en un 80% en 2008. Durante este tiempo cuenta con el resto de establecimientos en

régimen de franquicia, suponiendo una media de un 15,7% del total de establecimientos. A partir del 2009 el contrato de franquicia deja de utilizarse, pasando a tener un peso del 60% la propiedad este y los dos años posteriores. Aparece asimismo la figura del arrendamiento con un 8,5% en 2009 y 2010, e incrementándose en 2011 en un 5,7%. Al aparecer estas dos figuras se reduce la gestión notablemente, en un 48,5%, que se mantiene en 2010, reduciéndose un 5,7% en 2011 para alcanzar el 25,7%.

**FIGURA 1.18 Evolución de los modelos de explotación de Iberostar Hotels 2003-2011**

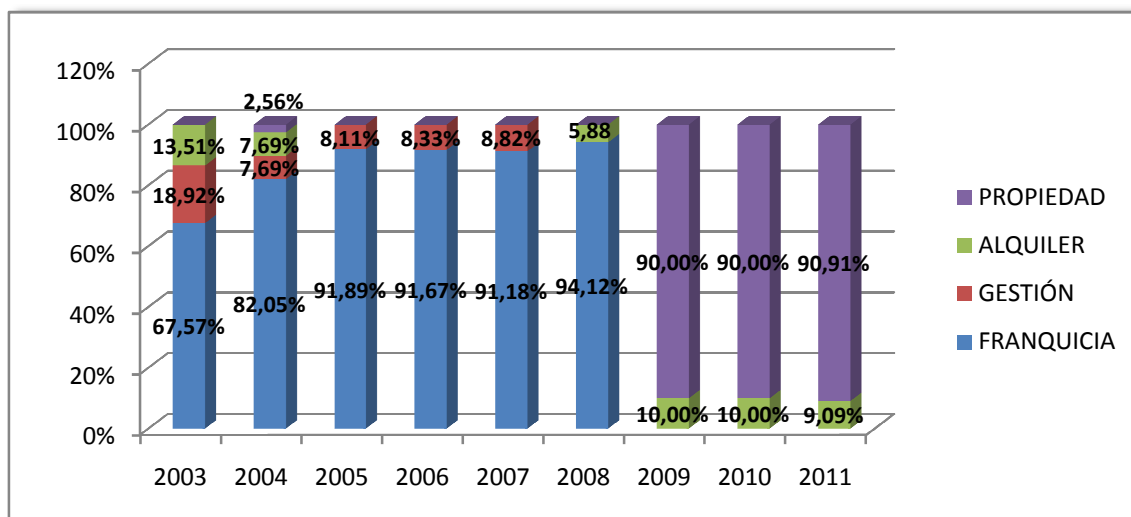


➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

La siguiente cadena a analizar es *Corporación H10 Hotels, S.L.*, (figura 1.19) en la que podemos diferenciar un cambio importante en estrategia de crecimiento a partir de 2009.

Contamos desde 2003 a 2008 con la presencia mayoritaria de la franquicia, comenzando en 2003 con un 67,5% del total de establecimientos, e incrementándose hasta un 91,89% en 2005. En años posteriores se mantiene en niveles similares hasta alcanzar algo más de un 94% en 2008. Posteriormente, en 2009, la propiedad pasa a ocupar el 90% de su planta hotelera, siendo el 10% restante en régimen de arrendamiento. La gestión hotelera estuvo presente en cerca de un 19% en 2003, reduciéndose en más del 11% en 2004, y manteniéndose en niveles parecidos hasta desaparecer en 2008.

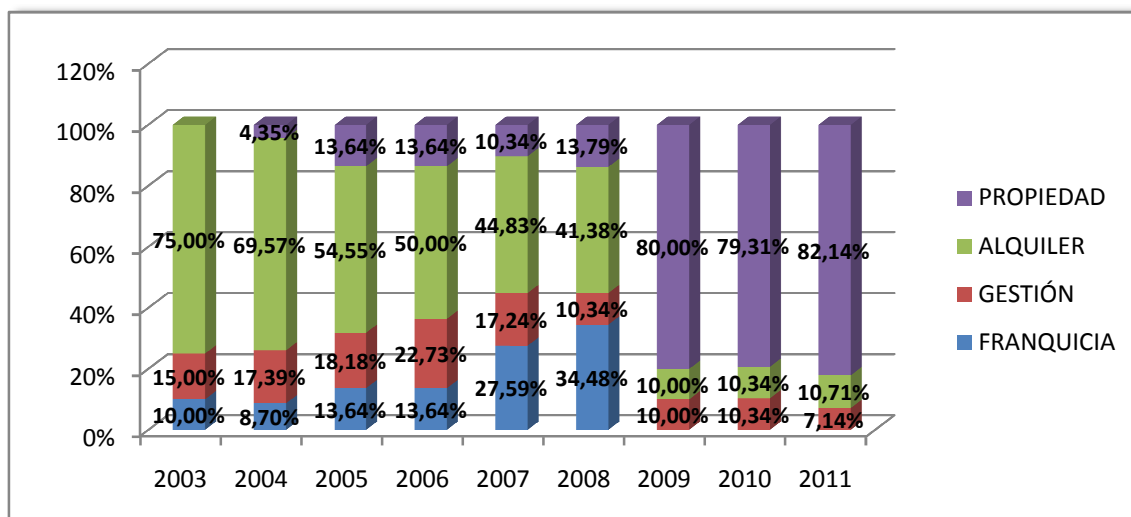
FIGURA 1.19 Evolución de los modelos de explotación de H10 Hotels 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

En el caso de *Best Hotels*, (figura 1.20), partimos de una presencia importante del contrato de arrendamiento desde 2003 a 2008, comenzando con un 75% del total, que se fue reduciendo paulatinamente en este rango de fechas en un 33,6% acumulado. La cadena comienza a contar con establecimientos en propiedad en 2004, un 4,3%, incrementándose esta cifra hasta alcanzar un 13,8% en 2008. A partir de aquí, se modifica drásticamente el modelo, apostando por la propiedad, y pasando a estar esta en niveles cercanos al 80% en 2009, 2010 y 2011. El contrato de gestión se adoptó en mayor medida en el año 2006, alcanzando un 22,7% de los modelos de explotación. Se reduce posteriormente un 5,5% en 2007, y de nuevo un 7% en 2008, llegando al 10% del total. En los dos años posteriores se mantiene en ese nivel cercano al 10%, para reducirse en 2011 en un 3%.

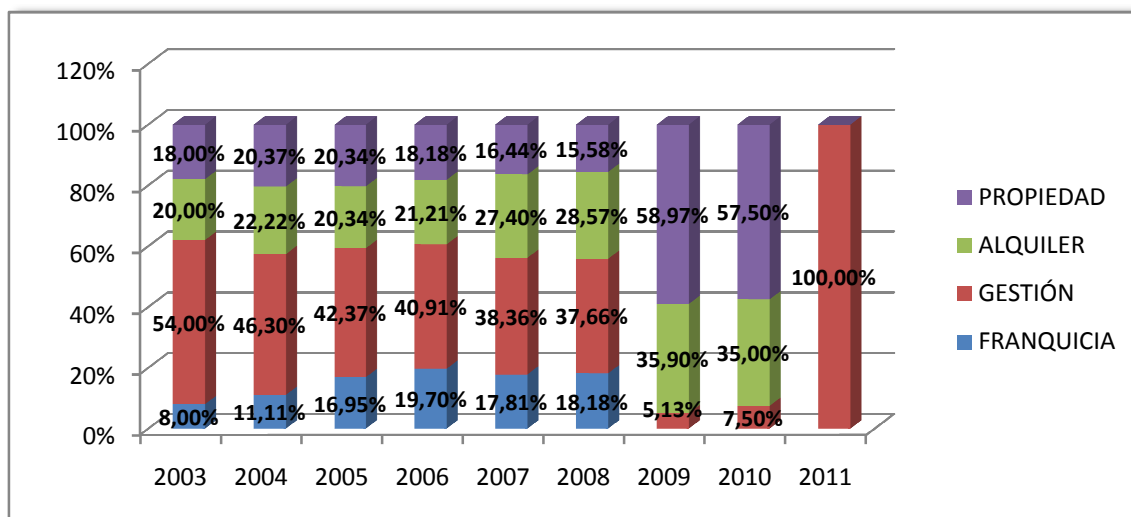
FIGURA 1.20 Evolución de los modelos de explotación de Best Hotels 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

El grupo hotelero que nos ocupa a continuación es *AC Hotels S.A.* La cadena incorpora el contrato de gestión como estrategia de crecimiento mayoritaria desde 2003 a 2008, comenzando con más de la mitad de establecimientos en este régimen, y reduciendo este modelo de forma continuada hasta alcanzar el 37,6% en 2008. A partir de aquí se reducen drásticamente los contratos de gestión en los dos años posteriores, llegando a niveles del 5 y el 7,5% en 2009 y 2010 respectivamente. En 2011 la cadena se convierte en 100% gestora, coincidiendo con el cese de su funcionamiento como *AC Hotels*, y comenzando a operar la nueva *AC Hotels by Marriott*. La propiedad de la cadena se había mantenido en niveles entre el 16 y el 20% entre 2003 y 2008, pasando a contar con más de la mitad de sus establecimientos en propiedad en 2009 y 2010. El modelo de franquicia, por su parte, había experimentado un crecimiento del 10% en 2008 con respecto a 2003, y deja de utilizarse en 2009. Los contratos de arrendamiento, por otro lado, representan un valor cercano al 20% entre 2003 y 2006. Manifiestan una subida del 6% en 2007 y del 1% en 2008, hasta llegar a formar parte del 35% del total de su oferta hotelera en 2009 y 2010.

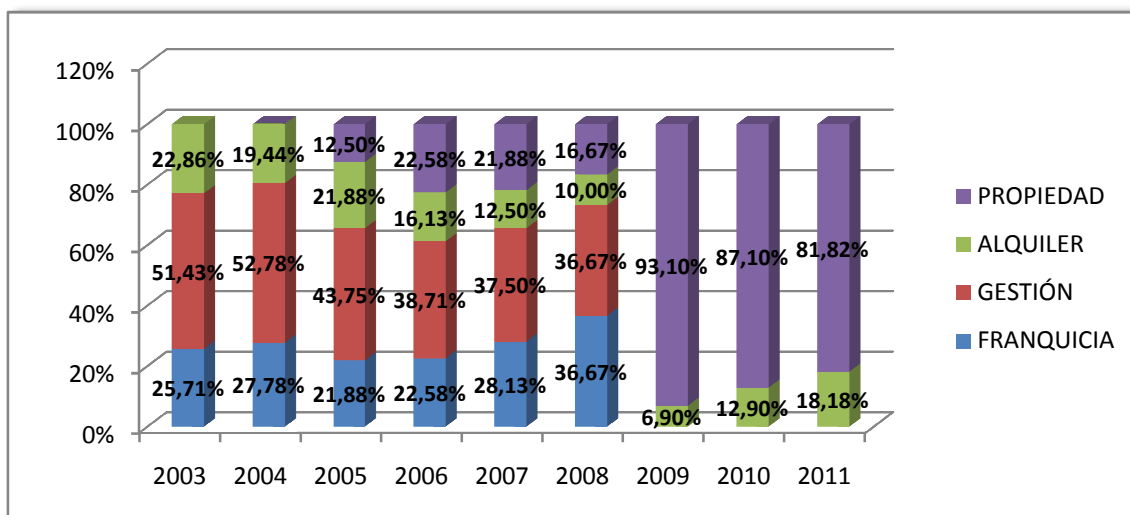
FIGURA 1.21 Evolución de los modelos de explotación de AC Hotels 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

Por último, contamos con la cadena *Fiesta Hotel Group (FHG)-Fiesta Hotels & Resorts, S.L.*, (figura 1.22) la cual integra la cadena vacacional *Fiesta Hotels & Resorts*, y la urbana *Ayre Hotels*. La cadena apostó en 2003 por la gestión en más de la mitad de sus establecimientos, así como en 2004. Reduce progresivamente la gestión hotelera hasta llegar al 36,6% en 2008, para abandonar este modelo a partir de 2009 en adelante. La franquicia fue adoptada desde 2003 hasta 2008 para terminar desapareciendo en 2009. La cadena comienza a tener hoteles en propiedad en 2005, con un 12,5% del total, y alcanzando cifras cercanas al 22% en los dos años posteriores. Reduce la propiedad en un 5% en 2008, llegando al 16,7%. El año siguiente incrementa la propiedad en un 76,4% llegando a superar el 90% de hoteles en propiedad. En los dos años posteriores ha reducido sus cifras en un 11%, contando en 2011 con el más del 80% de sus hoteles en propiedad. El contrato de arrendamiento estuvo presente en cerca del 20% de sus establecimientos entre 2003 y 2005. En los cuatro años posteriores se reduce hasta llegar a cerca del 7% en el año 2009. A partir de aquí surge un repunte de esta figura en un 6% en 2010 llegando a cerca del 13%, y del 5% en 2011, alcanzando más del 18% del total de su oferta hotelera.

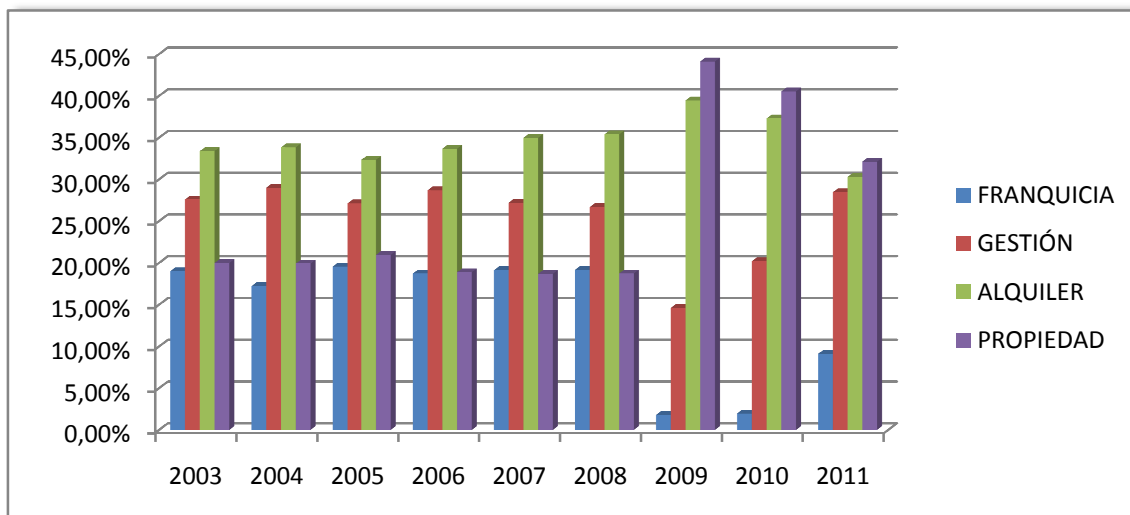
FIGURA 1.22 Evolución de los modelos de explotación de Fiesta Hotel Group 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

A continuación se presentarán datos agregados de las diez cadenas hoteleras estudiadas para analizar la evolución de cada uno de los modelos de explotación en el horizonte temporal fijado.

FIGURA 1.23 Evolución de los modelos de explotación de las diez cadenas 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

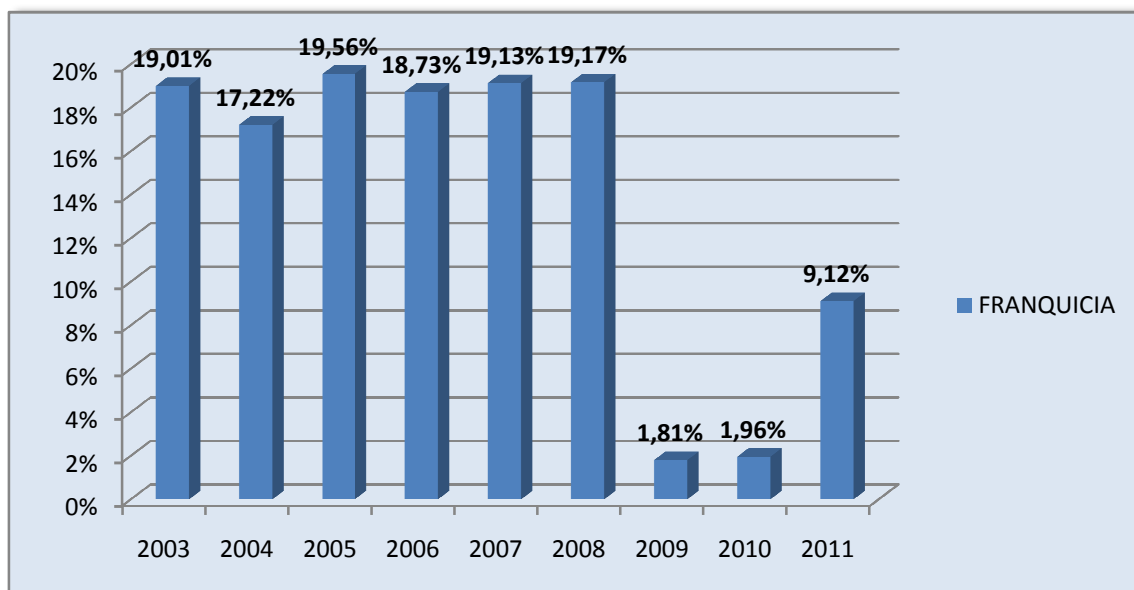
Para visualizar la evolución de cada figura, se presentan otra serie de gráficos desagregados por modelo de explotación.

Comenzando por la franquicia, constatamos, como muestra la figura 1.24, que en estas diez cadenas hoteleras estudiadas, se contaba con un 18,8% de media de



establecimientos regidos por este modelo de gestión entre 2003 y 2008. En 2009, como hemos visto en el análisis anterior, ocho de las diez cadenas dejan de utilizar este modelo, reduciéndose hasta un 1,81%, es decir, un 17,3% menos de hoteles gestionados a través de franquicia. En 2010 se incrementa en 0,15%, y en 2011 alcanza el 9,12%, aumento propiciado por Meliá Hotels, que aglutina la mayor parte de establecimientos en España, e incorpora un crecimiento notable de la franquicia en 2011.

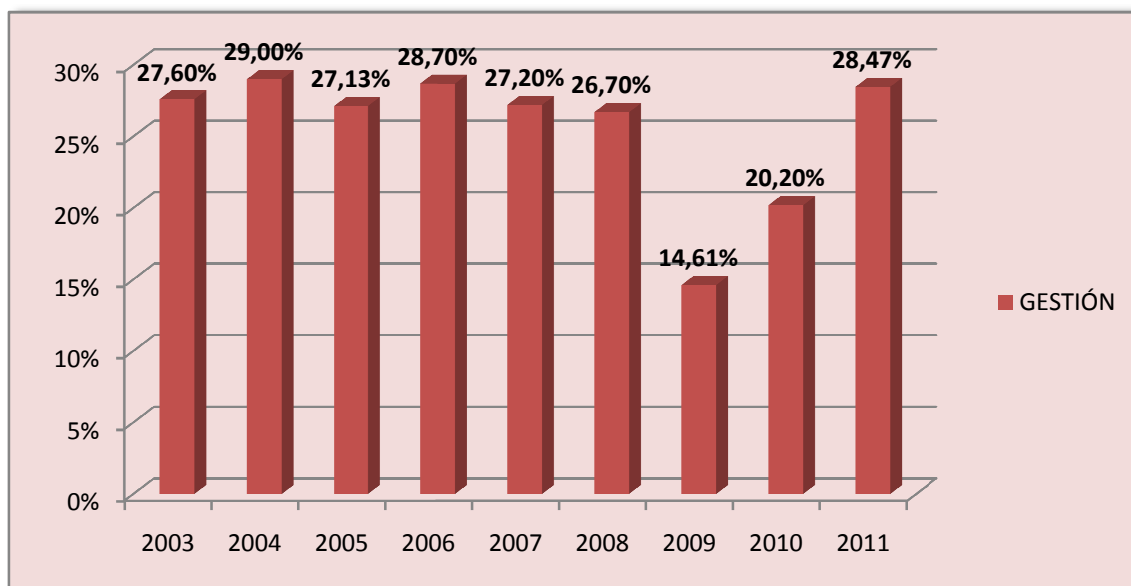
FIGURA 1.24 Evolución de la franquicia hotelera 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

En el caso del contrato de gestión, (figura 1.25) entre 2003 y 2008 se adoptaba como acuerdo de cooperación en el 27% de hoteles, de media, por las diez cadenas analizadas. Como ocurre con el caso de la franquicia, en 2009 se reduce en un 12% llegando al 14,6% de hoteles que adoptaron esta forma de explotación. En 2010 se produce un incremento del 5,6% llegando a más del 20%, y volviéndose a incrementar un 8,5% en 2011 alcanzando el 28,5% de hoteles en modelo de gestión.

FIGURA 1.25 Evolución del contrato de gestión 2003-2011

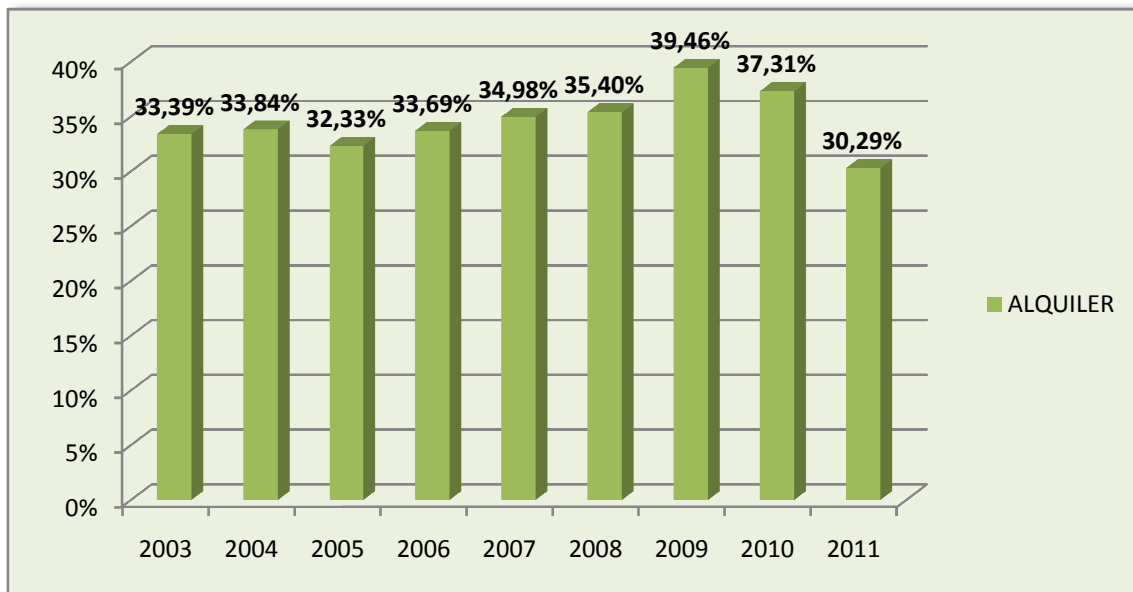


➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

Los contratos de arrendamiento, por su parte, han sido la figura más adoptada durante todo el periodo analizado, exceptuando los años 2009 y 2010, en los cuales la propiedad se incrementó de forma importante, sobrepasando a los hoteles en régimen de alquiler. En los últimos dos años, encontramos una recesión en la utilización de este tipo de acuerdos, reduciéndose en un 2,1% en 2010 respecto a 2009, y llegando a un 30% en 2011, un 9% por debajo de las cifras de 2009. Nos encontramos en este punto, en el año en el que menos se ha utilizado el arrendamiento hotelero, según muestra la figura 1.26.

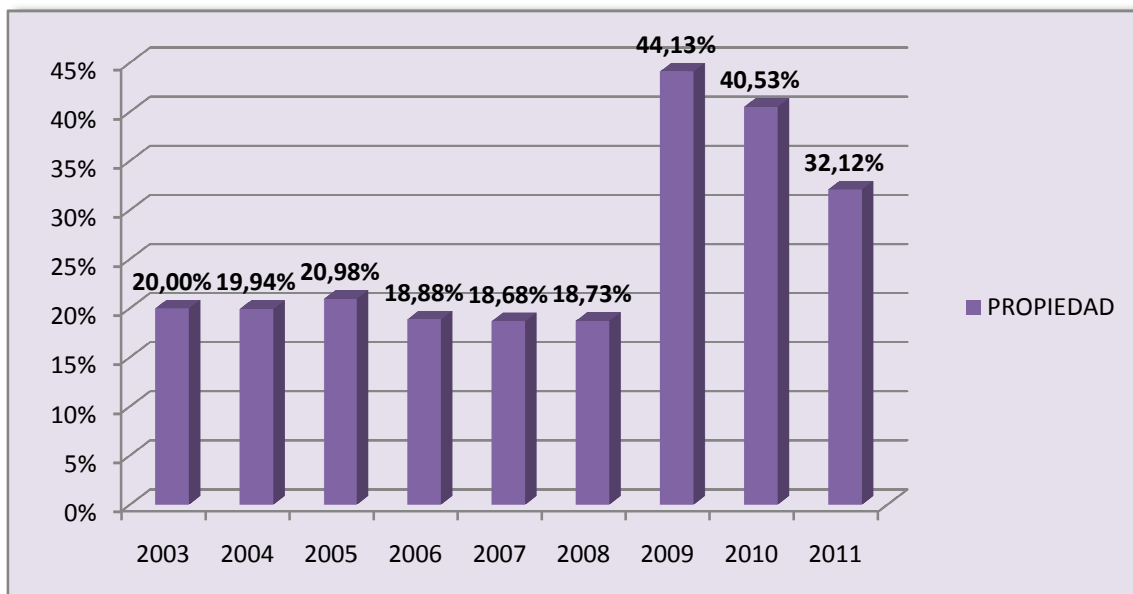
Por su parte, los hoteles en propiedad (figura 1.27), constituían entre el 18,7 y el 21% de la oferta hotelera entre 2003 y 2008. En 2009 acontece una subida significativa del 25,4% con respecto al año anterior, situándose en el modelo más utilizado en ese año, alcanzando el 44,1% de hoteles en propiedad. En 2010 los se reduce en un 3,6% respecto a 2009, y del mismo modo la cifra vuelve a bajar un 8,4% en 2011 respecto al año anterior. A pesar de estas caídas, en los tres últimos años los hoteles en propiedad fueron el modelo más utilizado por los establecimientos hoteleros a los que hacemos referencia.

FIGURA 1.26 Evolución del contrato de alquiler 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

FIGURA 1.27 Evolución de la propiedad hotelera 2003-2011



➤ Fuente: elaboración propia a partir de: Informes Anuales *Hostelmarket* 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011.

## **6. Análisis DAFO**

Con el fin de destacar las debilidades y puntos fuertes de las alianzas que hemos ido desarrollando a lo largo del trabajo, así como las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno actual, se considera oportuno cerrar este estudio con un diagnóstico DAFO.

**TABLA 1.2. Análisis DAFO**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<p>*Interdependencia entre socios. Los resultados dependen de la actuación de ambas partes</p> <p>*Posibilidad de divergencia de opiniones que debiliten el acuerdo</p> <p>*Pérdida de control sobre las áreas objeto de acuerdo</p> <p>*Costes relacionados con la necesidad de coordinación entre empresas</p> <p>*Posibilidad de perder ventaja competitiva una vez finalizado el acuerdo, habiendo fortalecido al competidor o creado uno nuevo</p> <p>*Costes por necesidad de coordinación entre las empresas</p> <p>*Necesidad de creación de cláusulas previas que eviten conductas oportunistas</p> <p>*Posibles conductas oportunistas derivadas de los objetivos individuales de cada parte</p>	<p>*Crecimiento sin necesidad de inversiones de riesgo elevado en su propia estructura</p> <p>*Posibilidad de apertura hacia nuevos mercados de difícil entrada. Internacionalización</p> <p>*Capacidad de adaptación al entorno dinámico y cambiante</p> <p>*Flexibilidad para reducir gastos variables en épocas de baja demanda</p> <p>*Permite obtener ventajas de la integración vertical y del mercado</p> <p>*Relaciones a largo plazo que disminuyen los costes de transacción del mercado</p> <p>*Distribución del riesgo entre las partes</p> <p>*Acceso a recursos y capacidades que de otra forma no alcanzarían</p> <p>*Adquieren ventajas competitivas que permiten posicionarse mejor frente a competidores</p> <p>*Crea un horizonte a largo plazo que da estabilidad</p> <p>*Reducción de costes por acceso a economías de escala o aprendizaje y acceso a mejores condiciones de financiación</p> <p>*Reduce los costes de transacción derivados de relaciones esporádicas de mercado</p> <p>*Permite realizar especialización en funciones</p> <p>*Posibilidad de realizar acciones comerciales más agresivas</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>*La reducción de la cifra de negocio en establecimientos hoteleros con arrendamientos fijos pactados en años de crecimiento conlleva la imposibilidad de hacer frente a las rentas y crea la necesidad de renegociación</p> <p>*Discordancia entre operador y propietario en el contexto de renegociación de rentas y/o condiciones: necesidad de asumir riesgo por ambas partes</p>	<p>*Adquirir competitividad en el mercado globalizado</p> <p>*Nuevas tipologías de acuerdos que pueden ayudar a afrontar las condiciones actuales de mercado</p>

➤ Fuente: elaboración propia

## **7. Conclusiones**

Los acuerdos de cooperación son una fórmula flexible de crecimiento, que aporta a un sector como el hotelero, la posibilidad de modificar sus estrategias en el tiempo, según las exigencias que infrinja el mercado. Las condiciones propias del sector, como la estacionalidad, la heterogeneidad o la imposibilidad de almacenar el producto ofertado, provocan la necesidad de adaptarse a constantes cambios en la demanda.

Así, según se ha comentado a lo largo del trabajo, se están desarrollando nuevas formas de negociación que, o bien reduzcan el riesgo, o modifiquen otro tipo de condiciones como la renta, para que los agentes sobre los que recae el riesgo de explotación hotelero puedan continuar en el negocio. De esta forma, reviste de gran importancia que las empresas no permanezcan estáticas en contratos que se llevaron a cabo tradicionalmente, y que ofrezcan su posibilidad de pactar nuevos modelos. Se constata así la necesidad de renegociar contratos firmados en años de crecimiento económico, en los cuales el sector contaba con resultados que permitían hacer frente, por ejemplo, a arrendamientos fijos, que actualmente han de ser adaptados a las circunstancias actuales que imposibilitan afrontar las rentas pactadas, bien mediante una renegociación de renta, o bien modificando el arrendamiento a una fórmula variable.

Por otra parte, aunque la propiedad es el modelo de explotación más adoptado por las empresas hoteleras en España, está perdiendo peso. Esta tendencia cobra sentido, pues los activos inmobiliarios que en años anteriores podían considerarse una garantía que les permitiera conseguir liquidez en un momento determinado, actualmente no permite en muchos casos realizar contratos de compra-venta ventajosos, pues la crisis en el mercado inmobiliario y financiero no lo permiten.

Dentro del estudio empírico del trabajo, centrado en el análisis de diez cadenas hoteleras españolas, encontramos en el año 2009 un cambio significativo en los modelos de gestión llevados a cabo, que deja de lado la franquicia como fórmula de crecimiento, así como reduce notablemente los contratos de gestión, apostando más por el régimen de propiedad y el arrendamiento. No obstante, a partir de este momento se marca un punto de inflexión que modifica el comportamiento de estas

empresas, pasando en los dos años siguientes, 2010 y 2011, a crecer las figuras de franquicia y gestión, en detrimento de la propiedad y el arrendamiento.

Aunque el régimen de arrendamiento y la propiedad supongan en 2011 más del 60% del total de oferta hotelera de estas diez cadenas, la coyuntura económica ha despertado el interés por volver a las fórmulas que reducen el riesgo para el operador, en el caso del contrato de gestión, o bien permitan un crecimiento de bajo riesgo a las grandes cadenas, como en el caso de Meliá Hotels en su apuesta por la franquicia hotelera. En este caso, la venta de los hoteles Tryp que antes pertenecían en propiedad a esta cadena, pueden seguir siendo gestionados por la misma gracias a mantenerlos en régimen de franquicia. En este caso, se reducen los riesgos de la propiedad, sin perder cuota de mercado, pues la marca sigue manteniéndose asociada a la cadena Meliá.

Así, la importancia de asumir riesgos por ambas partes participantes en los acuerdos o abrirse a posibilidades de renegociación, marcará la permanencia en el sector y su futuro crecimiento. Asimismo, podría permitir la entrada de las grandes cadenas internacionales en España, si la tendencia sigue apuntando a la negociación de contratos de gestión o franquicia, lo cual puede resultar sumamente importante para reactivar la economía tanto del sector hotelero y turístico, como, por su gran contribución al PIB nacional, a la economía del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO MAGDALENO, M.I, FERNÁNDEZ BARCALA, M. y GONZÁLEZ DÍAZ, M. (2009): "Análisis de eficiencia en el sistema hotelero español: una aplicación al caso de Sol Meliá" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.15, Nº3, pp. 83-99.
- ANDREWS, K. et al. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, III: Richard D. Irwin.
- BOWMAN, C. y FAULKNER, D. (1997): *Competitive and Corporate Strategy*. Irwin, London.
- BUZZELLI, G.E. (1994): *Manual de la industria hotelera. La gestión del hotel*. Ediciones CEAC. Madrid.
- CASANUEVA ROCHA, C., CARO GONZÁLEZ, F.J. y GARCÍA DEL JUNCO, J. (2000): *Organización y gestión de empresas turísticas*. Pirámide. Madrid.
- CASANUEVA ROCHA, C. y GALLEGO ÁGUEDA, M.A (2010): *Empresas y organizaciones turísticas*. Pirámide. Madrid.
- CASANUEVA ROCHA, C. y GALLEGO ÁGUEDA, M.A. (2012): *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*. Pirámide. Madrid.
- COBO QUESADA, F.B. y GONZÁLEZ RUIZ, L. (2006): "La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional". *Anuario jurídico y Económico Escorialense*, XXXIX, 523-554
- CUERVO GARCÍA, A. (2001). «Fusiones y Adquisiciones: Justificación del Proceso», en *Non Idem Iterum, Semper Novum. Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada*. Edición Digital @ tres, Sevilla, pp. 133-147
- DORADO, A. (2004): *Organización y control de empresas en hostelería y turismo*. Editorial Síntesis.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): "La Cooperación Empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, 25-38.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: Factores clave de la competencia*. Civitas. Madrid.
- GARCIA CANAL, E. (1993): "La cooperación empresarial. Una revisión de la literatura". *Información Comercial Española*, Nº 714, pp.87-89.
- GARRIGUES (2012): *Inversión y actividad hotelera. Fórmulas de estructuración*. Conferencia CEHAT. Madrid.
- GASPAR GONZÁLEZ, A.I. y MARTÍN ROJO, I. (2007): "El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol 13, Nº3, pp. 127-145.
- GRANDORI, A. Y SODA, G. (1995): "Inter-firm Network: Antecedents, Mechanisms and Forms". *Organization Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 183-214.
- GRANT, R.M. (2006): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid.



- GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. (2008): *Dirección estratégica de las empresas. Teoría y aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- HERMOSILLA A. y SOLÁ, J. (1989): *Cooperación entre empresas*. Madrid: Instituto de la pequeña y mediana empresa (IMPI), Colección de Estudios.
- HOSTELMARKET 2003: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELMARKET 2004: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELMARKET 2005: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELMARKET 2006: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELMARKET 2007: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELMARKET 2008: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELMARKET 2009: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELMARKET 2010: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELMARKET 2011: *Informe anual de la Hostelería*.
- HOSTELTUR (2011): *Las principales hoteleras mantienen sus puestos globales, pese al dinamismo del sector*. Septiembre 2011.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2007): *Dirección estratégica*. Prentice-Hall. Madrid.
- LADO A.A. y KEDIA B.L. (1992): "Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador". *Economía industrial*, Nº 283.
- MARTÍN ROJO, I. (2000): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Pirámide. Madrid.
- MASCAREÑAS, J. (2005): *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Ecobook. Madrid.
- NALEBUFF, B.J. y BRANDERBURGER, A.M. y (1997): *Coopetición*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- PARRINO, J. D.; COLLEGE, B. y HARRIS, R. (1999): "Takeovers, Management Replacement, and Post-Acquisition Operating Performance: Evidence from the 1980s", *Journal of Applied Corporate Finance*, volumen 11, pp. 88-87.
- SUÁREZ, J.L. (2004): *Los hoteles como inversión inmobiliaria*, Documento de Investigación DI Nº 536. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- SUÁREZ SERRANO, E. (2011): *Nuevos modelos de negocio en el sector turístico*. Universidad de Oviedo.
- TRAUTWEIN, F. (1990). "Merger Motives and Merger Prescriptions". *Strategic Management Journal*, 11 (4), 283-295.
- VÁZQUEZ, M. (2012): *La relación entre propietarios y gestores hoteleros en el actual contexto económico. Equilibrio en los esquemas de relación entre propietarios y operadores en el actual contexto del sector hotelero*. Conferencia CEHAT. Madrid.
- VENTURA, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo. Madrid.

YOSHINO, M. y RANGAN, S. (1996): *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Editorial Ariel. Barcelona.

**Páginas web consultadas:**

[cursos.aiu.edu](http://cursos.aiu.edu), 20/06/2012

[ocw.uniovi.es](http://ocw.uniovi.es), 20/06/2012

[www.alimarket.es](http://www.alimarket.es), 30/06/2012

[www.arrunada.org](http://www.arrunada.org), 20/06/2012

[www.cehat.com](http://www.cehat.com), 04/06/2012

[www.checkincbrehotels.com](http://www.checkincbrehotels.com), 11/06/2012

[www.comunicatur.info](http://www.comunicatur.info), 11/06/2012

[www.elmundo.es](http://www.elmundo.es), 04/06/2012

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 28/06/2012

[www.horwathhtl.es](http://www.horwathhtl.es), 11/06/2012

[www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com), 15/06/2012

[www.ine.es](http://www.ine.es), 2/07/2012

[www.phghr.com](http://www.phghr.com), 11/06/2012

[www.poraqui.net](http://www.poraqui.net), 30/06/2012

[www.portal.cbre.eu](http://www.portal.cbre.eu), 04/06/2012

[www.pppozielodecalatrava.es](http://www.pppozielodecalatrava.es), 2/07/2012

[www.preferente.com](http://www.preferente.com), 08/06/2012

[www.riesgoymorosidad.com](http://www.riesgoymorosidad.com), 6/07/2012

[www.tormo.com](http://www.tormo.com), 9/07/2012

[www.turijobs.com](http://www.turijobs.com), 11/06/2012

[www.turisme.gva.es](http://www.turisme.gva.es), 30/05/2012

[www.vlex.com](http://www.vlex.com), 30/05/2012

**ANEXO I.**

**Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos  
(Establecimientos hoteleros)**

**Año 2003**

Datos Definitivos

**1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según la categoría del establecimiento**

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>62.531.379</b>	<b>35.282.770</b>	<b>27.248.609</b>	<b>228.160.906</b>	<b>91.295.421</b>	<b>#####</b>	<b>3,65</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	2.496.469	1.192.763	1.303.706	7.217.537	2.607.077	4.610.460	2,89
Cuatro	20.490.488	11.058.144	9.432.344	74.965.567	27.209.586	47.755.981	3,66
Tres	21.060.688	10.828.894	10.231.794	92.857.714	31.433.892	61.423.822	4,41
Dos	6.626.279	4.364.316	2.261.963	20.755.653	10.895.838	9.859.815	3,13
Una	2.806.550	1.852.328	954.222	7.711.491	4.056.049	3.655.442	2,75
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	4.653.358	3.200.723	1.452.635	12.113.254	6.957.485	5.155.769	2,60
Una	4.397.552	2.785.608	1.611.944	12.539.692	8.135.493	4.404.199	2,85
Tasa interanual	3,80	5,13	2,15	2,38	4,98	0,72	-1,37

**2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación**

Categoría	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta*	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas **	Grado de ocupación por plazas en fin de semana **
<b>TOTAL</b>	<b>13.680</b>	<b>1.122.052</b>	<b>54,47</b>	<b>59,09</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>				
Cinco	115	39.432	49,65	57,77
Cuatro	1.042	332.983	60,27	66,38
Tres	1.915	391.262	63,21	67,45
Dos	1.598	114.088	48,87	53,31
Una	1.092	52.410	39,65	43,37
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>				
Tres y dos	2.600	88.724	37,07	40,89
Una	5.317	103.154	33,11	34,44
Tasa interanual	0,32	3,66	-1,38	-0,41

## Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos (Establecimientos hoteleros)

Año 2004

Datos Definitivos

### 1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según la categoría del establecimiento

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>66.831.268</b>	<b>39.211.403</b>	<b>27.619.865</b>	<b>234.697.167</b>	<b>100.043.549</b>	<b>134.653.618</b>	<b>3,51</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	2.922.289	1.497.548	1.424.741	8.063.371	3.177.826	4.885.545	2,76
Cuatro	23.618.048	13.326.495	10.291.553	84.198.243	32.823.285	51.374.958	3,56
Tres	21.779.140	11.770.684	10.008.456	91.004.017	33.312.541	57.691.476	4,18
Dos	6.855.014	4.618.381	2.236.633	20.056.690	10.952.120	9.104.570	2,93
Una	2.850.480	1.954.924	895.556	7.351.667	4.197.906	3.153.761	2,58
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	4.854.730	3.393.599	1.461.131	12.366.466	7.501.364	4.865.102	2,55
Una	3.951.567	2.649.772	1.301.795	11.656.717	8.078.509	3.578.208	2,95
Tasa interanual	6,88	11,13	1,36	2,86	9,58	-1,62	-3,75

### 2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación

Categoría	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta*	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas **	Grado de ocupación por plazas en fin de semana **
<b>TOTAL</b>	<b>13.845</b>	<b>1.175.514</b>	<b>53,47</b>	<b>58,78</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>				
Cinco	133	45.110	48,38	56,83
Cuatro	1.207	378.955	59,47	66,31
Tres	2.006	395.562	61,25	66,28
Dos	1.662	114.321	47,19	51,99
Una	1.112	51.552	38,55	42,63
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>				
Tres y dos	2.710	91.768	36,56	40,79
Una	5.015	98.245	32,26	33,58
Tasa interanual	1,20	4,76	-1,84	-0,53

## 9. Evolución en el año 2005: número de viajeros, pernoctaciones y estancia media

Meses	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>70.629.025</b>	<b>41.600.339</b>	<b>29.028.686</b>	<b>245.637.159</b>	<b>106.875.321</b>	<b>138.761.838</b>	<b>3,48</b>
Enero	3.356.718	2.139.281	1.217.437	11.088.055	5.093.502	5.994.553	3,30
Febrero	4.048.915	2.621.061	1.427.854	12.430.710	5.906.300	6.524.410	3,07
Marzo	5.247.632	3.391.717	1.855.915	16.184.767	8.291.242	7.893.526	3,08
Abril	5.516.765	3.316.778	2.199.987	16.480.644	7.685.716	8.794.928	2,99
Mayo	6.737.689	3.646.228	3.091.461	22.318.874	8.756.351	13.562.524	3,31
Junio	6.971.240	3.865.747	3.105.493	25.042.689	9.591.276	15.451.412	3,59
Julio	7.795.374	4.366.698	3.428.676	31.022.067	12.921.696	18.100.371	3,98
Agosto	8.555.081	4.985.733	3.569.348	35.857.571	16.576.635	19.280.936	4,19
Septiembre	7.442.751	4.038.043	3.404.707	28.313.666	11.027.323	17.286.343	3,80
Octubre	6.414.668	3.628.419	2.786.249	22.163.277	8.569.218	13.594.059	3,46
Noviembre	4.511.989	2.898.398	1.613.591	13.162.420	6.405.258	6.757.162	2,92
Diciembre	4.030.203	2.702.235	1.327.967	11.572.418	6.050.803	5.521.615	2,87

## 10. Evolución en el año 2005: establecimientos, plazas, grados de ocupación

Meses	Número de establecimientos estimados según la encuesta*	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grados de Ocupación	
			Por plazas**	Por plazas en fin de semana **
<b>TOTAL</b>	<b>13.991</b>	<b>1.212.598</b>	<b>54,24</b>	<b>59,69</b>
Enero	11.793	901.325	39,46	43,06
Febrero	12.453	963.138	45,83	52,32
Marzo	13.194	1.046.834	49,42	57,83
Abril	13.845	1.161.273	46,98	54,06
Mayo	14.700	1.378.656	51,63	58,54
Junio	15.304	1.438.853	56,95	63,33
Julio	15.929	1.481.144	65,07	68,40
Agosto	15.821	1.486.250	73,85	77,63
Septiembre	15.380	1.458.585	63,33	67,94
Octubre	14.287	1.328.831	53,28	57,92
Noviembre	12.771	964.831	45,26	52,04
Diciembre	12.415	941.453	39,42	43,91

**Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos  
(Establecimientos hoteleros)**

**Año 2006**

Datos Definitivos

**1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según la categoría del establecimiento**

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>81.855.902</b>	<b>47.444.140</b>	<b>34.411.762</b>	<b>267.027.859</b>	<b>115.088.253</b>	<b>151.939.606</b>	<b>3,26</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	4.142.368	2.066.431	2.075.937	11.243.844	4.331.180	6.912.664	2,71
Cuatro	31.273.158	17.429.873	13.843.285	102.373.839	39.925.651	62.448.188	3,27
Tres	27.060.364	14.678.952	12.381.412	100.319.578	38.603.856	61.715.722	3,71
Dos	7.385.273	5.053.058	2.332.215	21.023.318	12.092.588	8.930.730	2,85
Una	3.005.377	2.053.982	951.395	7.991.669	4.562.744	3.428.925	2,66
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	5.156.133	3.655.529	1.500.604	12.883.421	8.083.944	4.799.477	2,50
Una	3.833.226	2.506.310	1.326.916	11.192.192	7.488.291	3.703.901	2,92
Tasa interanual	5,84	5,64	6,10	6,29	6,07	6,58	0,42

**2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación**

Categoría	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta*	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas**	Grado de ocupación por plazas en fin de semana**
<b>TOTAL</b>	<b>14.056</b>	<b>1.263.779</b>	<b>56,38</b>	<b>61,62</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>				
Cinco	175	60.403	50,35	59,09
Cuatro	1.415	440.821	62,01	68,36
Tres	2.185	413.124	64,24	68,65
Dos	1.720	113.994	49,45	54,72
Una	1.160	52.845	40,73	44,95
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>				
Tres y dos	2.807	91.809	38,07	42,40
Una	4.593	90.785	33,54	35,02
Tasa interanual	0,27	3,22	2,78	3,01

**Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos  
(Establecimientos hoteleros)**

**Año 2007**

Datos Definitivos

**1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento**

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	84.423.433	48.640.688	35.782.745	271.689.481	116.596.705	155.092.776	3,22
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	4.422.433	2.162.924	2.259.509	11.791.137	4.482.907	7.308.230	2,67
Cuatro	33.127.088	18.350.634	14.776.454	107.078.230	42.029.477	65.048.753	3,23
Tres	26.799.951	14.561.109	12.238.842	99.562.438	38.270.147	61.292.291	3,72
Dos	7.527.902	5.133.017	2.394.885	21.076.272	11.941.556	9.134.716	2,80
Una	2.979.602	2.021.594	958.008	7.637.225	4.453.595	3.183.630	2,56
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	5.310.472	3.683.967	1.626.505	13.233.023	8.169.931	5.063.092	2,49
Una	4.255.983	2.727.438	1.528.545	11.311.152	7.249.092	4.062.060	2,66
Tasa interanual	3,14	2,52	3,98	1,75	1,31	2,08	-1,35

**2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación**

Categoría	Número establecimientos abiertos estimados según la encuesta*	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas**	Grado de ocupación por plazas en fin de semana**
<b>TOTAL</b>	14.228	1.297.649	56,02	61,32
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>				
Cinco	188	64.684	49,39	58,15
Cuatro	1.511	466.197	61,52	67,35
Tres	2.268	417.870	63,26	68,14
Dos	1.777	115.457	49,03	54,57
Una	1.161	51.569	39,99	44,37
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>				
Tres y dos	2.863	91.949	39,02	43,47
Una	4.461	89.924	34,22	36,13
Tasa interanual	1,23	2,68	-0,63	-0,49

**Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos  
(Establecimientos hoteleros)**

**Año 2008**

Datos Definitivos

**1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento**

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>82.998.878</b>	<b>47.241.158</b>	<b>35.757.720</b>	<b>268.551.840</b>	<b>113.188.291</b>	<b>155.363.549</b>	<b>3,24</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	4.325.725	2.094.316	2.231.409	11.955.425	4.367.809	7.587.616	2,76
Cuatro	33.476.451	18.366.843	15.109.608	109.622.232	42.134.612	67.487.620	3,27
Tres	26.124.116	14.052.487	12.071.629	96.061.586	36.552.311	59.509.275	3,68
Dos	7.202.932	4.803.336	2.399.596	20.428.105	11.391.839	9.036.267	2,84
Una	2.787.625	1.883.594	904.031	7.204.354	4.287.745	2.916.608	2,58
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	5.081.525	3.506.303	1.575.222	12.605.825	7.713.419	4.892.406	2,48
Una	4.000.505	2.534.279	1.466.225	10.674.313	6.740.555	3.933.758	2,67
Tasa interanual	-1,69	-2,88	-0,07	-1,15	-2,92	0,17	0,54

**2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación**

Categoría	Número esta-blecimientos abiertos esti-mados según la encuesta*	Número de plazas estima-das según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas **	Grado de ocupación por plazas en fin de semana **
<b>TOTAL</b>	<b>14.696</b>	<b>1.340.439</b>	<b>53,50</b>	<b>57,95</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>				
Cinco	208	69.467	46,62	53,67
Cuatro	1.617	495.361	59,05	64,30
Tres	2.342	419.039	60,82	64,41
Dos	1.830	118.308	46,33	51,44
Una	1.189	52.097	37,32	41,37
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>				
Tres y dos	2.972	94.532	36,11	40,04
Una	4.538	91.635	31,63	33,44
Tasa interanual	3,28	3,30	-4,50	-5,50



**Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos  
(Establecimientos hoteleros)**

**Año 2009**

Datos Definitivos

**1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento**

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>77.140.317</b>	<b>45.138.082</b>	<b>32.002.235</b>	<b>250.984.811</b>	<b>109.756.873</b>	<b>141.227.938</b>	<b>3,25</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	4.216.253	2.088.491	2.127.762	12.073.729	4.535.156	7.538.573	2,86
Cuatro	31.960.442	18.294.220	13.666.222	106.587.627	43.523.904	63.063.723	3,33
Tres	24.079.125	13.353.912	10.725.213	89.214.499	35.682.638	53.531.861	3,71
Dos	6.331.715	4.235.238	2.096.477	17.285.904	9.724.992	7.560.912	2,73
Una	2.565.219	1.748.257	816.962	6.093.398	3.686.118	2.407.280	2,38
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	4.475.529	3.128.761	1.346.768	10.674.625	6.666.021	4.008.604	2,39
Una	3.512.039	2.289.209	1.222.830	9.055.029	5.938.041	3.116.988	2,58
Tasa interanual	-7,23	-4,56	-10,77	-6,92	-3,25	-9,60	0,34

**2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación**

Categoría	Número esta-blecimientos abiertos esti-mados según la encuesta*	Número de plazas estima-das según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas **	Grado de ocupación por plazas en fin de semana **
<b>TOTAL</b>	<b>14.824</b>	<b>1.363.934</b>	<b>49,32</b>	<b>54,61</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>				
Cinco	222	75.214	43,62	50,72
Cuatro	1.719	518.736	55,08	61,07
Tres	2.397	418.023	56,78	61,50
Dos	1.849	116.382	40,06	45,89
Una	1.203	52.100	31,72	36,33
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>				
Tres y dos	3.000	93.345	31,05	35,77
Una	4.436	90.135	27,36	30,08
Tasa interanual	0,81	1,41	-7,88	-5,78

**Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos  
(Establecimientos hoteleros)**

**Año 2010**

Datos Definitivos

**1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento**

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>81.888.872</b>	<b>46.233.330</b>	<b>35.655.542</b>	<b>267.163.480</b>	<b>113.236.290</b>	<b>153.927.190</b>	<b>3,26</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	4.715.041	2.143.346	2.571.695	14.243.609	4.827.380	9.416.229	3,02
Cuatro	34.825.424	18.998.398	15.827.026	117.347.036	45.986.510	71.360.526	3,37
Tres	25.367.300	13.784.014	11.583.286	92.705.183	37.132.588	55.572.595	3,65
Dos	6.522.889	4.212.371	2.310.518	17.628.307	9.648.594	7.979.713	2,70
Una	2.577.984	1.701.001	876.983	6.257.246	3.576.504	2.680.742	2,43
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	4.470.857	3.104.454	1.366.403	10.438.358	6.458.357	3.980.001	2,33
Una	3.409.374	2.289.745	1.119.629	8.543.741	5.606.358	2.937.383	2,51
Tasa interanual	5,74	2,27	10,63	5,52	2,83	7,62	-0,20

**2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación**

Categoría	Número de establecimientos abiertos estimados según la encuesta*	Número de plazas estimadas según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas**	Grado de ocupación por plazas en fin de semana**
<b>TOTAL</b>	<b>14.838</b>	<b>1.398.900</b>	<b>51,00</b>	<b>56,36</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>				
Cinco	238	79.647	48,37	54,42
Cuatro	1.830	547.332	57,25	63,29
Tres	2.466	424.473	57,84	62,50
Dos	1.860	116.036	40,97	47,16
Una	1.194	52.080	32,51	37,95
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>				
Tres y dos	3.033	94.292	30,04	34,80
Una	4.217	85.040	27,32	30,62
Tasa interanual	-0,04	1,80	3,29	3,18

**Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos  
(Establecimientos hoteleros)**

**Año 2011**

Datos Definitivos

**1. Número de viajeros, pernoctaciones y estancia media según categoría del establecimiento**

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
<b>TOTAL</b>	<b>85.366.976</b>	<b>45.824.882</b>	<b>39.542.094</b>	<b>286.761.260</b>	<b>111.524.330</b>	<b>175.236.930</b>	<b>3,36</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>							
Cinco	4.870.061	1.976.914	2.893.147	15.671.047	4.506.588	11.164.459	3,22
Cuatro	37.392.836	19.341.041	18.051.795	129.583.303	46.483.742	83.099.561	3,47
Tres	25.977.159	13.384.500	12.592.659	98.100.499	35.563.721	62.536.778	3,78
Dos	6.706.895	4.284.862	2.422.033	17.933.742	9.872.446	8.061.296	2,67
Una	2.481.733	1.604.681	877.052	6.094.809	3.351.550	2.743.259	2,46
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>							
Tres y dos	4.361.568	2.950.932	1.410.636	10.434.203	6.192.903	4.241.300	2,39
Una	3.576.728	2.281.953	1.294.775	8.943.661	5.553.382	3.390.279	2,50
Tasa interanual	3,78	-1,17	10,19	6,45	-1,83	12,55	2,58

**2. Establecimientos, plazas, grados de ocupación**

Categoría	Número esta-blecimientos abiertos esti-mados según la encuesta*	Número de plazas estima-das según la encuesta*	Grado de ocupación por plazas **	Grado de ocupación por plazas en fin de semana **
<b>TOTAL</b>	<b>14.997</b>	<b>1.427.700</b>	<b>53,47</b>	<b>58,31</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>				
Cinco	251	81.375	52,00	57,24
Cuatro	1.929	571.746	60,34	65,64
Tres	2.515	426.629	60,66	64,85
Dos	1.890	117.721	41,00	47,39
Una	1.189	51.049	32,20	37,10
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>				
Tres y dos	3.083	94.550	29,91	34,24
Una	4.140	84.629	28,68	31,65
Tasa interanual	0,48	1,23	4,82	3,49

	<b>Nº VIAJEROS</b>	<b>Nº PERNOCTACIONES</b>
2003	62.531.379	228.160.906
2004	66.831.268	234.697.167
2005	70.629.025	245.637.159
2006	81.855.902	267.027.859
2007	84.423.433	271.689.481
2008	82.998.878	268.551.840
2009	77.140.317	250.984.811
2010	81.888.872	267.163.480
2011	85.366.976	286.761.260

	<b>PLAZAS</b>	<b>ESTANCIA MEDIA</b>
2003	1.122.052	3,65
2004	1.175.514	3,51
2005	1.212.598	3,48
2006	1.263.779	3,26
2007	1.297.649	3,22
2008	1.340.439	3,24
2009	1.363.934	3,25
2010	1.398.900	3,26
2011	1.427.700	3,36

<b>GRADO OCUPACIÓN POR HABITACIONES</b>	
2003	56,9
2004	56,2
2005	57,4
2006	59,4
2007	59,7
2008	56,6
2009	51,4
2010	53,3
2011	55,8

## ÍNDICE DE INGRESOS HOTELEROS (IIH) Diciembre 2003 Datos Definitivos

### Índices generales de comunidades autónomas y nacional

Diciembre	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	<b>111,4</b>	<b>5,2</b>
Andalucía	101,1	0,2
Aragón	121,0	6,0
Asturias (Principado de)	103,1	2,9
Baleares (Illes)	110,1	-1,1
Canarias	108,8	7,1
Cantabria	107,6	3,2
Castilla y León	114,0	3,7
Castilla-La Mancha	112,3	5,5
Cataluña	127,7	10,0
Comunidad Valenciana	104,7	5,4
Extremadura	108,0	-4,4
Galicia	102,8	8,3
Madrid (Comunidad de)	109,5	4,2
Murcia (Región de)	103,5	4,8
Navarra (Comunidad Foral de)	107,1	0,1
País Vasco	98,5	2,5
Rioja (La)	113,8	2,7
Ceuta	111,1	10,4
Melilla	122,9	5,1

## ÍNDICE DE INGRESOS HOTELEROS (IIH)

Diciembre 2004

Datos Definitivos

### Índices generales de comunidades autónomas y nacional

Diciembre	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	<b>113,2</b>	<b>1,6</b>
Andalucía	102,6	1,5
Aragón	123,9	2,4
Asturias (Principado de)	101,5	-1,5
Baleares (Illes)	123,9	12,6
Canarias	109,3	0,5
Cantabria	115,0	6,8
Castilla y León	120,2	5,4
Castilla-La Mancha	115,0	2,4
Cataluña	123,3	-3,5
Comunidad Valenciana	107,6	2,8
Extremadura	112,5	4,2
Galicia	107,6	4,7
Madrid (Comunidad de)	114,8	4,8
Murcia (Región de)	104,8	1,3
Navarra (Comunidad Foral de)	105,9	-1,1
País Vasco	100,3	1,7
Rioja (La)	113,4	-0,4
Ceuta	110,0	-0,9
Melilla	124,4	1,3

## ÍNDICE DE INGRESOS HOTELEROS (IIH)

Diciembre 2005

Datos Definitivos

### Índices generales de comunidades autónomas y nacional

Diciembre	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	<b>115,1</b>	<b>1,7</b>
Andalucía	105,9	3,2
Aragón	128,8	3,9
Asturias (Principado de)	101,8	0,3
Baleares (Illes)	122,6	-1,1
Canarias	110,4	1,0
Cantabria	110,9	-3,6
Castilla y León	121,2	0,9
Castilla-La Mancha	119,4	3,8
Cataluña	125,4	1,7
Comunidad Valenciana	109,3	1,6
Extremadura	112,0	-0,5
Galicia	110,6	2,7
Madrid (Comunidad de)	116,4	1,4
Murcia (Región de)	110,9	5,8
Navarra (Comunidad Foral de)	112,6	6,3
País Vasco	100,7	0,5
Rioja (La)	116,0	2,3
Ceuta	116,3	5,7
Melilla	134,2	7,9

## **ÍNDICE DE INGRESOS HOTELEROS (IIH)**

**Diciembre 2006**

Datos Definitivos

### **Índices generales de comunidades autónomas y nacional**

	Índice	Tasa de variación interanual
TOTAL	118,4	2,8
Andalucía	108,1	2,1
Aragón	135,3	5,1
Asturias (Principado de)	104,3	2,4
Balears (Illes)	124,1	1,2
Canarias	113,5	2,8
Cantabria	116,5	5,1
Castilla y León	126,8	4,6
Castilla-La Mancha	125,3	4,9
Cataluña	128,8	2,7
Comunitat Valenciana	112,7	3,1
Extremadura	117,5	4,9
Galicia	112,3	1,5
Madrid (Comunidad de)	120,0	3,2
Murcia (Región de)	114,6	3,4
Navarra (Comunidad Foral de)	115,8	2,9
País Vasco	102,4	1,7
Rioja (La)	122,2	5,4
Ceuta	118,4	1,8
Melilla	135,2	0,8



## ÍNDICE DE INGRESOS HOTELEROS (IIH)

Diciembre 2007

Datos Definitivos

### Índices generales de comunidades autónomas y nacional

	Índice	Tasa de variación interanual
TOTAL	120,2	1,6
Andalucía	107,8	-0,3
Aragón	138,2	2,1
Asturias (Principado de)	111,5	6,9
Balears (Illes)	128,7	3,7
Canarias	114,3	0,7
Cantabria	117,1	0,5
Castilla y León	129,8	2,4
Castilla-La Mancha	127,8	2,0
Cataluña	131,6	2,2
Comunitat Valenciana	113,3	0,6
Extremadura	122,0	3,8
Galicia	114,6	2,1
Madrid (Comunidad de)	124,4	3,7
Murcia (Región de)	111,3	-2,9
Navarra (Comunidad Foral de)	120,5	4,0
País Vasco	106,2	3,6
Rioja (La)	127,1	4,0
Ceuta	131,0	10,6
Melilla	131,8	-2,5

## ÍNDICE DE PRECIOS HOTELEROS (IPH)

Diciembre 2003

Datos definitivos

### Índices generales de CCAA y TOTAL Nacional

Diciembre	Índice	% variación
		Mismo mes año anterior
<b>TOTAL</b>	<b>108,4</b>	<b>2,9</b>
Andalucía	104,0	1,2
Aragón	114,9	4,6
Asturias (Principado de)	101,2	2,3
Baleares (Illes)	103,2	0,0
Canarias	112,0	4,1
Cantabria	110,3	5,9
Castilla y León	107,5	1,8
Castilla-La Mancha	110,1	3,2
Cataluña	114,5	3,5
Comunidad Valenciana	102,9	1,4
Extremadura	107,1	0,7
Galicia	105,5	3,1
Madrid (Comunidad de)	109,4	3,2
Murcia (Región de)	106,7	7,3
Navarra (Comunidad Foral de)	107,4	2,7
País Vasco	106,5	3,6
Rioja (La)	108,5	3,4
Ceuta	118,9	15,6
Melilla	91,6	12,9

### Índice general nacional y desglose por tarifas

Diciembre	Índice	% variación
		Mismo mes año anterior
<b>TOTAL</b>	<b>108,4</b>	<b>2,9</b>
Tarifa Normal	108,4	3,4
Tarifa Fin de Semana	102,4	1,4
Tarifa Touroperador	110,0	3,3
Tarifa Empresa	107,7	2,4
Tarifa Grupos	107,6	1,0

### Índice general nacional y desglose por categorías

Diciembre	Índice	% variación
		Mismo mes año anterior

<b>TOTAL</b>	<b>108,4</b>	<b>2,9</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>		
Cinco	112,6	5,2
Cuatro	107,7	1,8
Tres	105,7	3,2
Dos	115,4	3,4
Una	121,0	4,4
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>		
Tres y dos	109,7	5,3
Una	115,6	5,6

## **ÍNDICE DE PRECIOS HOTELEROS (IPH)**

### **Diciembre 2004**

#### **Datos Definitivos**

#### **Índices generales de CCAA y TOTAL Nacional**

<b>Diciembre</b>	<b>Índice</b>	<b>Tasa de variación interanual</b>
<b>TOTAL</b>	<b>109,5</b>	<b>1,0</b>
Andalucía	105,8	1,8
Aragón	119,3	3,9
Asturias (Principado de)	100,6	-0,6
Baleares (Illes)	107,7	4,5
Canarias	111,2	-0,7
Cantabria	107,9	-2,2
Castilla y León	110,3	2,6
Castilla-La Mancha	113,9	3,5
Cataluña	115,4	0,8
Comunidad Valenciana	103,7	0,8
Extremadura	108,6	1,4
Galicia	107,9	2,3
Madrid (Comunidad de)	110,8	1,3
Murcia (Región de)	107,0	0,3
Navarra (Comunidad Foral de)	111,0	3,3
País Vasco	108,7	2,1
Rioja (La)	110,8	2,1
Ceuta	108,4	-8,8
Melilla	103,1	12,5

#### **Índice general nacional y desglose por tarifas**

<b>Diciembre</b>	<b>Índice</b>	<b>Tasa de variación interanual</b>
------------------	---------------	-------------------------------------

<b>TOTAL</b>	<b>109,5</b>	<b>1,0</b>
Tarifa Normal	110,9	2,3
Tarifa Fin de Semana	104,1	1,7
Tarifa Touroperador	110,1	0,0
Tarifa Empresa	107,5	-0,2
Tarifa Grupos	108,4	0,7

### **Índice general nacional y desglose por categorías**

<b>Diciembre</b>	<b>Índice</b>	<b>Tasa de variación interanual</b>
<b>TOTAL</b>	<b>109,5</b>	<b>1,0</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>		
Cinco	114,8	1,9
Cuatro	107,2	-0,5
Tres	107,9	2,0
Dos	117,7	2,0
Una	124,7	3,1
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>		
Tres y dos	114,6	4,4
Una	120,7	4,4

## **ÍNDICE DE PRECIOS HOTELEROS (IPH)**

### **Dicimbre 2005**

#### **Datos Definitivos**

### **Índices generales de CCAA y TOTAL Nacional**

<b>Dicimbre</b>	<b>Índice</b>	<b>Tasa de variación interanual</b>
<b>TOTAL</b>	<b>110,6</b>	<b>1,0</b>
Andalucía	107,9	1,9
Aragón	121,8	2,1
Asturias (Principado de)	100,1	-0,4
Balears (Illes)	107,8	0,1
Canarias	111,7	0,4
Cantabria	108,6	0,7
Castilla y León	111,9	1,5
Castilla-La Mancha	118,5	4,0
Cataluña	116,7	1,1
Comunidad Valenciana	106,2	2,4
Extremadura	108,4	-0,1
Galicia	111,3	3,1
Madrid (Comunidad de)	109,8	-0,9

Murcia (Región de)	111,4	4,1
Navarra (Comunidad Foral de)	117,6	5,9
País Vasco	108,7	0,1
Rioja (La)	112,2	1,2
Ceuta	112,9	4,2
Melilla	104,5	1,3

### Índice general nacional y desglose por tarifas

Dicimbre	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	<b>110,6</b>	<b>1,0</b>
Tarifa Normal	113,2	2,1
Tarifa Fin de Semana	104,7	0,6
Tarifa Touroperador	111,0	0,8
Tarifa Empresa	106,4	-1,0
Tarifa Grupos	108,9	0,5

### Índice general nacional y desglose por categorías

Dicimbre	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	<b>110,6</b>	<b>1,0</b>
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>		
Cinco	112,7	-1,8
Cuatro	108,0	0,7
Tres	109,7	1,7
Dos	120,6	2,4
Una	125,8	0,9
<b>HOSTALES: Estrellas plata</b>		
Tres y dos	115,7	1,0
Una	130,6	8,2

## ÍNDICE DE PRECIOS HOTELEROS (IPH)

### Diciembre 2006

Datos Definitivos

### Índices generales de comunidades autónomas y nacional

	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	<b>113,0</b>	<b>2,1</b>
Andalucía	109,2	1,2
Aragón	125,4	3,0
Asturias (Principado de)	102,2	2,0
Balears (Illes)	107,2	-0,6

Canarias	115,5	3,4
Cantabria	111,9	3,0
Castilla y León	115,0	2,8
Castilla-La Mancha	122,7	3,6
Cataluña	118,8	1,8
Comunitat Valenciana	108,4	2,1
Extremadura	109,9	1,3
Galicia	113,5	2,0
Madrid (Comunidad de)	112,3	2,3
Murcia (Región de)	113,3	1,8
Navarra (Comunidad Foral de)	118,8	1,0
País Vasco	108,1	-0,6
Rioja (La)	117,4	4,6
Ceuta	110,9	-1,8
Melilla	92,8	-11,2

### **Índice general nacional y desglose por tarifas**

	Índice	Tasa de variación interanual
TOTAL	113,0	2,1
Tarifa Normal	114,9	1,5
Tarifa Fin de Semana	107,2	2,3
Tarifa Touroperador	113,9	2,7
Tarifa Empresa	108,4	1,8
Tarifa Grupos	112,2	3,0

### **Índice general nacional y desglose por categorías**

	Índice	Tasa de variación interanual
TOTAL	113,0	2,1
HOTELES: Estrellas oro		
Cinco	113,4	0,6
Cuatro	110,6	2,4
Tres	111,2	1,4
Dos	123,7	2,6
Una	129,4	2,8
HOSTALES: Estrellas plata		
Tres y dos	120,2	3,9
Una	139,2	6,6

## ÍNDICE DE PRECIOS HOTELEROS (IPH)

Diciembre 2007

Datos Definitivos

### Índices generales de comunidades autónomas y nacional

	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	114,1	1,0
Andalucía	108,8	-0,4
Aragón	130,0	3,7
Asturias (Principado de)	105,3	3,1
Balears (Illes)	110,8	3,4
Canarias	115,8	0,3
Cantabria	114,8	2,6
Castilla y León	118,0	2,6
Castilla-La Mancha	125,1	1,9
Cataluña	118,7	-0,1
Comunitat Valenciana	109,6	1,0
Extremadura	112,3	2,2
Galicia	116,4	2,6
Madrid (Comunidad de)	114,8	2,2
Murcia (Región de)	111,5	-1,7
Navarra (Comunidad Foral de)	122,2	2,9
País Vasco	112,1	3,7
Rioja (La)	115,8	-1,4
Ceuta	122,6	10,6
Melilla	107,0	15,3

### Índice general nacional y desglose por tarifas

Dicimbre	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	114,1	1,0
Tarifa Normal	115,4	0,4
Tarifa Fin de Semana	110,3	2,9
Tarifa Touroperador	115,5	1,4
Tarifa Empresa	108,9	0,5
Tarifa Grupos	110,9	-1,2

### Índice general nacional y desglose por categorías

Dicimbre	Índice	Tasa de variación interanual
<b>TOTAL</b>	114,1	1,0
<b>HOTELES: Estrellas oro</b>		
Cinco	113,4	0,1

Cuatro	111,0	0,4
Tres	112,4	1,1
Dos	128,7	4,1
Una	137,1	6,0
<b>HOSTALES:Estrellas plata</b>		
Tres y dos	124,7	3,7
Una	142,4	2,3

**Notas de prensa • Instituto Nacional de Estadística**

**Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero**

**Años 2008, 2009, 2010**

**DEFINITIVOS**

**Año 2011 PROVISIONAL**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Coefficientes de Enlace</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ADR</b>	72,65	69,29	69,43	70,33	<b>Coefficiente ADR</b>	0,99941	0,99872
<b>RevPAR</b>	41,90	36,40	37,94	40,32	<b>Coefficiente RevPAR</b>	1,00065	0,99958



**ANEXO II.**

<b>2003</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>
SOL MELIÁ	12	40	60	63	175
NH	25	18	50	9	102
RIU	0	6	18	37	61
BARCELÓ	25	4	2	0	31
IBEROSTAR	4	28	0	0	32
H10	25	7	5	0	37
FIESTA HOTELS	9	18	8	0	35
AC HOTELES	4	27	10	9	50
HUSA	9	16	34	3	62
BEST HOTELS	2	3	15	0	20
<b>TOTAL AÑO 2003</b>	<b>115</b>	<b>167</b>	<b>202</b>	<b>121</b>	<b>605</b>
<b>2004</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>
SOL MELIÁ	12	40	60	62	174
NH	20	26	58	11	115
RIU	0	5	16	36	57
BARCELÓ	22	24	3	6	55
IBEROSTAR	4	30	0	0	34
H10	32	3	3	1	39
FIESTA HOTELS	10	19	7	0	36
AC HOTELES	6	25	12	11	54
HUSA	6	16	49	4	75
BEST HOTELS	2	4	16	1	23
<b>TOTAL AÑO 2004</b>	<b>114</b>	<b>192</b>	<b>224</b>	<b>132</b>	<b>662</b>
<b>2005</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>
SOL MELIÁ	11	40	56	62	169
NH	22	24	57	11	114
RIU	0	6	9	35	50
BARCELÓ	24	17	2	1	44
IBEROSTAR	6	28	0	0	34
H10	34	3	0	0	37
FIESTA HOTELS	7	14	7	4	32
AC HOTELS	10	25	12	12	59
HUSA	7	11	50	5	73
BEST HOTELS	3	4	12	3	22
<b>TOTAL AÑO 2005</b>	<b>124</b>	<b>172</b>	<b>205</b>	<b>133</b>	<b>634</b>
<b>2006</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>
SOL MELIÁ	11	42	59	52	164
NH	22	28	61	11	122
RIU	0	6	8	34	48
BARCELÓ	22	20	6	1	49
IBEROSTAR	6	31	0	0	37

*Los acuerdos de cooperación. Evolución y tendencias en el sector hotelero español*

H10	33	3	0	0	36
FIESTA HOTELS	7	12	5	7	31
AC HOTELS	13	27	14	12	66
HUSA	7	16	59	5	87
BEST HOTELS	3	5	11	3	22
<b>TOTAL % AÑO 2006</b>	<b>124</b>	<b>190</b>	<b>223</b>	<b>125</b>	<b>662</b>
<b>2007</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>
SOL MELIÁ	11	40	57	53	161
NH	21	27	65	11	124
RIU	0	6	8	33	47
BARCELÓ	22	17	10	1	50
IBEROSTAR	6	31	0	0	37
H10	31	3	0	0	34
FIESTA HOTELS	9	12	4	7	32
AC HOTELS	13	28	20	12	73
HUSA	7	13	57	5	82
BEST HOTELS	8	5	13	3	29
<b>TOTAL % AÑO 2007</b>	<b>128</b>	<b>182</b>	<b>234</b>	<b>125</b>	<b>669</b>
<b>2008</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>
SOL MELIÁ	9	40	57	52	158
NH	21	28	70	13	132
RIU	0	6	6	33	45
BARCELÓ	19	21	11	2	53
IBEROSTAR	7	28	0	0	35
H10	32	0	2	0	34
FIESTA HOTELS	11	11	3	5	30
AC HOTELS	14	29	22	12	77
HUSA	7	15	57	6	85
BEST HOTELS	10	3	12	4	29
<b>TOTAL % AÑO 2008</b>	<b>130</b>	<b>181</b>	<b>240</b>	<b>127</b>	<b>678</b>
<b>2009</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>
SOL MELIÁ	12	25	53	57	147
NH	0	26	77	26	129
RIU	0	6	5	32	43
BARCELÓ	0	8	23	22	53
IBEROSTAR	0	11	3	21	35
H10	0	0	3	27	30
FIESTA HOTELS	0	0	2	27	29
AC HOTELS	0	4	28	46	78
HUSA	0	14	65	11	90
BEST HOTELS	0	3	3	24	30
<b>TOTAL % AÑO 2009</b>	<b>12</b>	<b>97</b>	<b>262</b>	<b>293</b>	<b>664</b>
<b>2010</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>

*Los acuerdos de cooperación. Evolución y tendencias en el sector hotelero español*

SOL MELIÁ	14	29	56	55	154
NH	0	70	83	24	177
RIU	0	6	5	33	44
BARCELÓ	0	6	23	22	51
IBEROSTAR	0	11	3	21	35
H10	0	0	3	27	30
FIESTA HOTELS	0	0	4	27	31
AC HOTELS	0	6	28	46	80
HUSA	0	13	58	11	82
BEST HOTELS	0	3	3	23	29
<b>TOTAL % AÑO 2010</b>	<b>14</b>	<b>144</b>	<b>266</b>	<b>289</b>	<b>713</b>
<b>2011</b>	<b>FRANQUICIA</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>PROPIEDAD</b>	<b>Nº HOTELES ESPAÑA</b>
SOL MELIÁ	65	19	19	47	150
NH	0	66	96	14	176
RIU	0	5	4	34	43
BARCELÓ	0	6	21	22	49
IBEROSTAR	0	9	5	21	35
H10	0	0	3	30	33
FIESTA HOTELS	0	0	6	27	33
AC HOTELS	0	80	0	0	80
HUSA	0	16	59	11	86
BEST HOTELS	0	2	3	23	28
<b>TOTAL % AÑO 2011</b>	<b>65</b>	<b>203</b>	<b>216</b>	<b>229</b>	<b>713</b>

<b>2003</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	6,86%	22,86%	34,29%	36,00%
NH	24,51%	17,65%	49,02%	8,82%
RIU	0,00%	9,84%	29,51%	60,66%
BARCELÓ	80,65%	12,90%	6,45%	0,00%
IBEROSTAR	12,50%	87,50%	0,00%	0,00%
H10	67,57%	18,92%	13,51%	0,00%
FIESTA HOTELS	25,71%	51,43%	22,86%	0,00%
AC HOTELES	8,00%	54,00%	20,00%	18,00%
HUSA	14,52%	25,81%	54,84%	4,84%
BEST HOTELS	10,00%	15,00%	75,00%	0,00%
<b>TOTAL % AÑO 2005</b>	<b>19,01%</b>	<b>27,60%</b>	<b>33,39%</b>	<b>20,00%</b>
<b>2004</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	6,90%	22,99%	34,48%	35,63%
NH	17,39%	22,61%	50,43%	9,57%
RIU	0,00%	8,77%	28,07%	63,16%
BARCELÓ	40,00%	43,64%	5,45%	10,91%
IBEROSTAR	11,76%	88,24%	0,00%	0,00%
H10	82,05%	7,69%	7,69%	2,56%

*Los acuerdos de cooperación. Evolución y tendencias en el sector hotelero español*

FIESTA HOTELS	27,78%	52,78%	19,44%	0,00%
AC HOTELES	11,11%	46,30%	22,22%	20,37%
HUSA	8,00%	21,33%	65,33%	5,33%
BEST HOTELS	8,70%	17,39%	69,57%	4,35%
<b>TOTAL % AÑO 2005</b>	<b>17,22%</b>	<b>29,00%</b>	<b>33,84%</b>	<b>19,94%</b>
<b>2005</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	6,51%	23,67%	33,14%	36,69%
NH	19,30%	21,05%	50,00%	9,65%
RIU	0,00%	12,00%	18,00%	70,00%
BARCELÓ	54,55%	38,64%	4,55%	2,27%
IBEROSTAR	17,65%	82,35%	0,00%	0,00%
H10	91,89%	8,11%	0,00%	0,00%
FIESTA HOTELS	21,88%	43,75%	21,88%	12,50%
AC HOTELES	16,95%	42,37%	20,34%	20,34%
HUSA	9,59%	15,07%	68,49%	6,85%
BEST HOTELS	13,64%	18,18%	54,55%	13,64%
<b>TOTAL % AÑO 2005</b>	<b>19,56%</b>	<b>27,13%</b>	<b>32,33%</b>	<b>20,98%</b>
<b>2006</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	6,71%	25,61%	35,98%	31,71%
NH	18,03%	22,95%	50,00%	9,02%
RIU	0,00%	12,50%	16,67%	70,83%
BARCELÓ	44,90%	40,82%	12,24%	2,04%
IBEROSTAR	16,22%	83,78%	0,00%	0,00%
H10	91,67%	8,33%	0,00%	0,00%
FIESTA HOTELS	22,58%	38,71%	16,13%	22,58%
AC HOTELES	19,70%	40,91%	21,21%	18,18%
HUSA	8,05%	18,39%	67,82%	5,75%
BEST HOTELS	13,64%	22,73%	50,00%	13,64%
<b>TOTAL % AÑO 2006</b>	<b>18,73%</b>	<b>28,70%</b>	<b>33,69%</b>	<b>18,88%</b>
<b>2007</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	6,83%	24,84%	35,40%	32,92%
NH	16,94%	21,77%	52,42%	8,87%
RIU	0,00%	12,77%	17,02%	70,21%
BARCELÓ	44,00%	34,00%	20,00%	2,00%
IBEROSTAR	16,22%	83,78%	0,00%	0,00%
H10	91,18%	8,82%	0,00%	0,00%
FIESTA HOTELS	28,13%	37,50%	12,50%	21,88%
AC HOTELES	17,81%	38,36%	27,40%	16,44%
HUSA	8,54%	15,85%	69,51%	6,10%
BEST HOTELS	27,59%	17,24%	44,83%	10,34%
<b>TOTAL % AÑO 2007</b>	<b>19,13%</b>	<b>27,20%</b>	<b>34,98%</b>	<b>18,68%</b>
<b>2008</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	5,70%	25,32%	36,08%	32,91%

*Los acuerdos de cooperación. Evolución y tendencias en el sector hotelero español*

NH	15,91%	21,21%	53,03%	9,85%
RIU	0,00%	13,33%	13,33%	73,33%
BARCELÓ	35,85%	39,62%	20,75%	3,77%
IBEROSTAR	20,00%	80,00%	0,00%	0,00%
H10	94,12%	0,00%	5,88%	0,00%
FIESTA HOTELS	36,67%	36,67%	10,00%	16,67%
AC HOTELS	18,18%	37,66%	28,57%	15,58%
HUSA	8,24%	17,65%	67,06%	7,06%
BEST HOTELS	34,48%	10,34%	41,38%	13,79%
<b>TOTAL % AÑO 2008</b>	<b>19,17%</b>	<b>26,70%</b>	<b>35,40%</b>	<b>18,73%</b>
<b>2009</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	8,16%	17,01%	36,05%	38,78%
NH	0,00%	20,16%	59,69%	20,16%
RIU	0,00%	13,95%	11,63%	74,42%
BARCELÓ	0,00%	15,09%	43,40%	41,51%
IBEROSTAR	0,00%	31,43%	8,57%	60,00%
H10	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
FIESTA HOTELS	0,00%	0,00%	6,90%	93,10%
AC HOTELS	0,00%	5,13%	35,90%	58,97%
HUSA	0,00%	15,56%	72,22%	12,22%
BEST HOTELS	0,00%	10,00%	10,00%	80,00%
<b>TOTAL % AÑO 2009</b>	<b>1,81%</b>	<b>14,61%</b>	<b>39,46%</b>	<b>44,13%</b>
<b>2010</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	9,09%	18,83%	36,36%	35,71%
NH	0,00%	39,55%	46,89%	13,56%
RIU	0,00%	13,64%	11,36%	75,00%
BARCELÓ	0,00%	11,76%	45,10%	43,14%
IBEROSTAR	0,00%	31,43%	8,57%	60,00%
H10	0,00%	0,00%	10,00%	90,00%
FIESTA HOTELS	0,00%	0,00%	12,90%	87,10%
AC HOTELS	0,00%	7,50%	35,00%	57,50%
HUSA	0,00%	15,85%	70,73%	13,41%
BEST HOTELS	0,00%	10,34%	10,34%	79,31%
<b>TOTAL % AÑO 2010</b>	<b>1,96%</b>	<b>20,20%</b>	<b>37,31%</b>	<b>40,53%</b>
<b>2011</b>	<b>% FRANQUICIA</b>	<b>% GESTION</b>	<b>% ALQUILER</b>	<b>% PROPIEDAD</b>
SOL MELIÁ	43,33%	12,67%	12,67%	31,33%
NH	0,00%	37,50%	54,55%	7,95%
RIU	0,00%	11,63%	9,30%	79,07%
BARCELÓ	0,00%	12,24%	42,86%	44,90%
IBEROSTAR	0,00%	25,71%	14,29%	60,00%
H10	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%
FIESTA HOTELS	0,00%	0,00%	18,18%	81,82%
AC HOTELS	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%
HUSA	0,00%	18,60%	68,60%	12,79%

*Los acuerdos de cooperación. Evolución y tendencias en el sector hotelero español*

---

<b>BEST HOTELS</b>	0,00%	7,14%	10,71%	82,14%
<b>TOTAL % AÑO 2011</b>	<b>9,12%</b>	<b>28,47%</b>	<b>30,29%</b>	<b>32,12%</b>