



LA EFICIENCIA COMO CLAVE DE LA SUPERVIVENCIA HOTELERA EN LA CRISIS ACTUAL

JOSÉ IGNACIO OTERO TERRÓN jiotero@us.es UNIVERSIDAD DE SEVILLA
BERNABÉ ESCOBAR PÉREZ bescobar@us.es UNIVERSIDAD DE SEVILLA
ANTONIO LOBO GALLARDO alobo@us.es UNIVERSIDAD DE SEVILLA

RESUMEN

La evolución histórica de los resultados económicos de las empresas turísticas españolas y, en particular los hoteles, informa sobre un pasado lleno de éxitos, pero el análisis de las circunstancias que rodean esta evolución parece indicar algo distinto en muchas ocasiones. El estudio llevado a cabo pretende poner de manifiesto el efecto que han podido tener estas circunstancias y como han podido favorecer al sector turístico en determinados momentos de la historia. Así mismo pretende determinar, ante la situación de crisis global actual, cuál es el horizonte económico que se avecina para las empresas turísticas españolas y el papel que ha de jugar la eficiencia en la gestión, básicamente, de los hoteles.

Palabras clave

Eficiencia, sector turístico, gestión, crisis global.

ABSTRACT

The historical evolution of the economic performance of Spanish tourism companies and hotels in particular, reports about a past full of success, but analysis of the circumstances surrounding this development seems to indicate something different on many occasions. The study carried out aims to highlight the effect of these circumstances may have had and how they could promote the tourism sector in certain moments in history. It also seeks to determine, given the current global crisis, what is the economic horizon for Spanish tourism companies and the role that must play management efficiency, basically in hotels.

Key words

Efficiency, tourist industry, management, global crisis.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es determinar las claves principales de la evolución y situación actual del sector turístico en España, centrándonos sobre todo en el sector hotelero, de forma que tengamos una perspectiva histórica de las circunstancias que han rodeado esta evolución en los distintos momentos del tiempo desde el boom turístico de los años sesenta del siglo pasado hasta nuestros días.

El estudio se lleva a cabo dividiendo este periodo de tiempo en distintas fases marcadas por determinados hitos que las han hecho diferentes unas de otras y que se detallan de forma somera.

A continuación se realiza un estudio de la situación actual del sector turístico en general y del hotelero en particular, para finalizar con las conclusiones obtenidas con relación a la importancia de la eficiencia en la gestión como factor clave de mejora en los resultados económicos de cara al futuro.

2. ANÁLISIS HISTÓRICO DEL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

Desde mediados del siglo XX, la actividad turística se ha ido consolidado en España como una de las principales vías de generación de riqueza y como uno de los sectores económicos claves, sobre todo, si consideramos factores como son la capacidad de generación de empleo que posee, la industria auxiliar derivada, la alternativa que supone para sectores en declive como la agricultura y su bajo impacto ambiental en comparación con otros sectores económicos. Todo ello contribuye a la consideración del sector turístico como estratégico dentro de la economía nacional (Giráldez *et al.*, 2007).

Ahora bien, la evolución del turismo en España desde sus inicios no ha sido ajena a los avatares políticos, sociales y económicos ocurridos durante estos años, hasta llegar a la situación actual (Pellejero, 2004). Por ello es importante analizar lo ocurrido en estas décadas, especialmente, en las dos últimas para poder comprender mejor la realidad del turismo en nuestros días.

A continuación, siguiendo a Bayón (1999), se detallan las distintas fases por las que ha pasado el turismo en España desde su expansión en los años sesenta del siglo XX hasta la actualidad.

2.1. 1962-1972: Expansión

En esta fase se dan dos circunstancias que posibilitan un auge del turismo en España sin precedentes. Por una parte, el resurgimiento de las grandes economías occidentales que ya habían superado los efectos devastadores de la II Guerra Mundial y la correspondiente posguerra. Por otra parte, gracias al Plan de Estabilización Económica de 1959 promovido por los ministros de Hacienda y Comercio Navarro Rubio y Ullastres, España pasó de una economía basada en la autarquía, a uno más abierto, con el señalamiento de una cotización para la peseta en consonancia con los precios del mercado que hizo que España empezase a abrirse de una forma clara al turismo.

El año 1962 fue decisivo en la historia del turismo español, ya que con Manuel Fraga Iribarne como Ministro de Información y Turismo, se creó la Subsecretaría de Turismo de la que pasaron a depender dos Direcciones Generales de nueva creación y enorme trascendencia: la de Promoción del Turismo y la de Empresas y Actividades Turísticas. Ambas se caracterizaron por favorecer claramente la creación de infraestructuras y tejido empresarial superando lo que era habitual en aquel entonces, las tradicionales labores de regulación y limitación de actividades. Cabe destacar como hitos importantes logrados por estas Direcciones Generales, la creación de la Escuela Oficial de Turismo, del Instituto de Estudios Turísticos, la constitución de las Asambleas Provinciales de Turismo y de la I Asamblea Nacional de Turismo (1964), la institución de la Orden del Mérito Turístico (1963) y el lanzamiento de las primeras Campañas Publicitarias.

También se aprovechó por parte del Gobierno para normalizar la actividad turística que hasta entonces se regulaba por decretos desfasados y que no se aplicaban en la mayoría de los casos. Así, en 1969 se estableció por primera vez la clasificación de establecimientos hoteleros basada en el sistema de estrellas, tras varios años de diálogo con el Sindicato de Hostelería. Igualmente se reguló la actividad de los restaurantes y las cafeterías, hasta entonces ajena a la actividad turística y se reorganizó el Servicio de Inspección Turística. Todo esto trajo consigo que el turista acabase percibiendo que los servicios que recibía eran de una calidad superior a la media europea y a unos precios considerablemente inferiores.

De todas formas, las deficiencias en infraestructuras seguían siendo muchas, sobre todo, en aspectos clave como la red viaria terrestre o el servicio telefónico.

2.2 1972-1982: Crisis y Consolidación

Esta etapa, que en España coincide políticamente con el periodo que abarca desde el final del franquismo hasta las elecciones de 1982, estuvo marcada en sus inicios por un hecho de gran trascendencia para el devenir de las economías occidentales, la decisión de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) de establecer en 1973 una subida concertada en el precio del petróleo, que originó una crisis internacional de grandes dimensiones (Piqué, 2009).

Como elementos característicos de este periodo en España podemos destacar las turbulencias políticas originadas por el cambio de régimen político y la correspondiente transición hacia la democracia, la elevada inflación, la devaluación constante de la moneda (utilizada como herramienta de competencia exterior), el crecimiento acelerado del alojamiento turístico extra-hoteler y moderado del hotelero, la dependencia del sector terciario y en concreto del turismo, el aumento del número de atentados terroristas, las dificultades económicas de las compañías aéreas multinacionales, el descenso del turismo norteamericano y la escasa inversión, tanto pública como privada.

Los datos estadísticos de este periodo denotan el calibre de la crisis por la que atravesó el país, registrándose un crecimiento anualizado medio del 2,4% en el número de visitantes frente al 14,3% del periodo anterior y con un crecimiento anual medio del PIB del 1,5% frente al 5% del periodo anterior (INE, 1973-1982).

La crisis del petróleo hizo mella en el sector turístico, produciéndose la quiebra de Compañías Aéreas como Spantax y generando situaciones conflictivas como fue la conocida como “guerra de los tour-operadores”, en la que las grandes mayoristas de viajes internacionales se revelaron ante la posición desfavorable y recurrente en la que se encontraban a causa de que se les repercutían las subidas de precios derivadas de las devaluaciones sucesivas de la peseta frente al dólar.

Posteriormente, durante la época de la *Transición* España se benefició de la posición de ventaja que ocasionó la inestabilidad política en los países competidores en materia de turismo, concretamente, Portugal por la Revolución de los Claveles de 1974, Grecia debido a los acontecimientos que derivaron en ese mismo año en la proclamación de la república y los países del mediterráneo oriental a causa de la guerra del Yom Kippur.

Al final de la década de los 70 comenzaron los indicios de recuperación económica y el

aumento progresivo en el nivel de vida de los españoles hizo que se desarrollase una expansión inmobiliaria de segunda residencia que favoreció la consolidación de determinados destinos turísticos y la mejora de resultados en lo que se refiere a número de visitantes e ingresos por turismo, situándose España a la cabeza de Europa en el inicio de la década de los 80, así en 1981 se registró un crecimiento en el volumen de ingresos turísticos del 9,6% (INE, 1981). Es la época en la que se consolidó definitivamente el turismo como una de las principales fuentes de riqueza del país y se produjo el desarrollo del sector turístico nacional, con empresas o grupos empresariales tan importantes como Viajes Meliá, Hoteles Mallorquines o la Cadena Husa.

2.3 1982-1991: Desarrollo y Transformación

En este periodo se caracterizó por la promoción del turismo en el exterior y la consolidación de España como potencia turística internacional de primer nivel, consiguiéndose por primera vez superar la cifra de 50 millones de visitantes.

También, debido a la creciente importancia del turismo, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales creó un Consejo de Turismo para defender mejor los principales objetivos de los empresarios turísticos.

Con el objetivo de mejorar la calidad de vida del segmento de la tercera edad y favorecer la creación y mantenimiento de puestos de trabajo en el sector turístico y más concretamente en el subsector hotelero, se desarrollaron los programas de vacaciones especializados para este conjunto de la población, denominado INSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales).

En lo que respecta a eventos internacionales, destaca la celebración del Mundial de Fútbol en 1982 con un notable éxito de organización y asistencia, suponiendo esto una proyección internacional muy importante de España a nivel mundial.

Se trató de llegar a un acuerdo con Disney para ubicar el proyecto Eurodisney en nuestro país, pero resultó fallido a favor de París.

Se iniciaron las relaciones ministeriales con Japón para compartir objetivos turísticos. El gobierno emprendió iniciativas para potenciar las alternativas del turismo de sol y playa, como fueron: el turismo juvenil y cultural, el rural, el gastronómico, el ecológico, el deportivo, etc.; pero se manifestaba una incoherencia en las políticas realizadas

derivadas de la desorganización interna del Ministerio y de la irregularidad de criterios con las Comunidades Autónomas que ya gozaban de su propia ordenación turística.

El gobierno estableció nuevas líneas de crédito para financiar las pymes relacionadas con el turismo.

Se creó el Instituto Nacional de Promoción del Turismo para desarrollar las funciones de promoción turística. Poco después y con la designación de Abel Caballero como nuevo ministro, se realizaron nuevos cambios: una legislación para las agencias de viajes, el libro blanco del turismo español (que no llegó a finalizarse) y un nuevo plan de marketing turístico que no se llevó a cabo por la falta de colaboración de las comunidades autónomas.

Se consideró conveniente frenar el crecimiento de las plazas hoteleras limitando el número de licencias de actividad hotelera, llegándose hasta reducirlas en algunas zonas.

En 1987, tras las primeras elecciones europeas al Parlamento Europeo, se firmó un acuerdo sobre la liberalización del transporte aéreo en la CEE. Es en este año en el que las empresas con más repercusión en el territorio nacional como las cadenas Trip, Meliá o Riu, comienzan su estrategia de internacionalización dirigiéndose a Cuba a pesar del embargo impuesto por EE.UU.

Los últimos años de la década de los 80 quedaron marcados por la ligera disminución en las cifras de entradas de turistas en España, quizá como consecuencia de la competencia de otros destinos turísticos como El Caribe, el norte de África, Yugoslavia, Checoslovaquia, etc.

2.4 Los años 90: Hacia el Nuevo Milenio

La denominada Guerra del Golfo más el grave endeudamiento europeo provocado por las políticas financieras que buscaban un aumento del crecimiento económico del inicio de la década de los 90, fueron las causas del final de un período expansivo de referencia en el mercado turístico mundial. No obstante, tardará dos años en llegar a España gracias a los dos acontecimientos internacionales que se producen en el país: los Juegos Olímpicos en Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla en 1992.

Estos años en España se caracterizaron por un descenso en la llegada de turistas (aunque no en los ingresos) y por el inicio del aumento de la competitividad a través del reto de

la calidad y de la tecnificación. A ello contribuyeron en gran medida los Juegos Olímpicos en Barcelona y la Exposición Universal en Sevilla que proyectaron la imagen de España en todo el mundo, debido al gran éxito de afluencia y a la perfecta organización. Estos dos grandes acontecimientos tuvieron como consecuencias lógicas la mejora en las infraestructuras de transporte, el incremento y la renovación de la oferta hotelera y la reactivación del mercado laboral entre otras.

Sin embargo, al año siguiente el crecimiento y la rentabilidad económica fueron negativos, al igual que ocurrió en los países del entorno un año antes. Por ello durante el período 1992-1995 se creó el Plan Futures, gracias al cual se consiguió detener el deterioro del entorno natural y paisajístico, surgiendo el concepto de turismo sostenible y, por otra parte, se puso freno a la alta dependencia de los tour-operadores extranjeros.

A partir de 1995 se produjo un aumento de la demanda turística en España fruto de:

- a) La excelente relación calidad-precio del servicio ofrecido gracias a la devaluación de la peseta respecto al dólar y las principales divisas europeas.
- b) La inestabilidad de destinos alternativos a España como el Magreb y los países de la Europa del Este.
- c) El encarecimiento de las zonas más distantes como el Caribe debido al incremento del precio del petróleo y del dólar.

A pesar de ello, los movimientos interiores y exteriores de la población española disminuyeron, teniendo que esperar hasta 1997 para que se volviera a experimentar otro crecimiento, año en que se consolida el sector turístico español como uno de los más importantes del mundo.

De 1996 a 1999 se elaboró e implantó el Plan Marco de Competitividad que tenía como puntos destacables la voluntad de mejorar las ventajas competitivas derivadas de la economía y promover la recuperación del crecimiento y la disminución del paro.

Todo esto se llevó a cabo a través de la segmentación y diversificación de la oferta, la promoción del desarrollo de nuevos productos hoteleros, las mejoras en la calidad, la potenciación de la formación en el sector, el aumento de la protección al consumidor turístico, y la inversión en Investigación y Desarrollo que permitió avances tecnológicos en hotelería como los sistemas de acceso electrónico a habitaciones, sistemas de seguridad más eficientes, nuevos sistemas de gestión de precios (*yield management*) y aplicación de sistemas de distribución turística (GDS). Así como el aumento del uso de

internet y del comercio electrónico y desregularización global de muchas empresas relacionadas con el sector turístico.

2.5 Inicios del siglo XXI: Globalización y crisis económica mundial

El arranque del siglo XXI se produjo con un panorama mundial desalentador, ya que en 2001 ocurrió el histórico atentado de la organización terrorista islámica Al-Qaeda contra las Torres Gemelas, sede del *World Trade Center* de Nueva York y contra el Pentágono en Washington. Este hecho tuvo numerosas repercusiones, como la conmoción en el turismo y en la sociedad en general que ocasionó una importante disminución de ventas en las empresas de transporte aéreo al tiempo que la caída bursátil semanal más fuerte desde la del Crack de 1929. Así mismo originó la invasión de Afganistán por EE.UU. y la fuerte sensación de inseguridad mundial que se vio agravada por los atentados terroristas en Madrid y posteriormente en Londres (Cabrer *et al.*, 2007).

Más concretamente, en España en donde el sector turístico proporcionaba un 12 % de la ocupación total, se produjo un crecimiento menor que en los últimos años del siglo XX. La duración de la estancia media se redujo en 1 día respecto a 1990, la oferta turística rural creció por la demanda nacional, se llevó a cabo una actualización de las infraestructuras relacionadas con el turismo, se mejoró la competitividad y la eficiencia de las empresas del sector, se generalizó el uso de nuevos canales de comunicación (las reservas por Internet crecieron un 40%). En 2001 se creó la ecotasa en las Islas Baleares, impuesto que se aplicó al turismo con la finalidad de captar fondos para la mejora de la calidad del entorno, el cuidado del medioambiente y del patrimonio. En los últimos años el turismo experimentó una reducción en el número de visitantes a España, en cambio se ha producido un incremento en la oferta hotelera ya existente y, en menor medida, en nuevos establecimientos, así por ejemplo el número total de viajeros registrado pasó de 84,42 millones en 2007 a 82,99 millones en 2008, mientras que el número de establecimientos pasó de 14.228 a 14.626 en el mismo periodo (INE, 2008, 2009).

Para España, el objetivo de estos primeros años era consolidarse como potencia turística líder a nivel mundial. Para ello se tomaron acciones de diversa índole por parte del gobierno: planes de promoción turística exterior; profundización en el estudio de

mercados del Instituto de Estudios Turísticos (IET) para mejorar las encuestas y las estadísticas, y así poder tomar decisiones más eficientes, desarrollo de planes de inversión en la red de Paradores, la creación de SEDETTUR (Sociedad Estatal para el Desarrollo Tecnológico del Turismo) para aumentar la eficiencia de la gestión técnica, apoyado por SEGITUR (Sociedad Estatal para la Gestión de la Información Turística); puesta en práctica del FOMIT (Fondo de Mejora de la Infraestructura Turística) para modernizar los destinos turísticos maduros; la aplicación de los sistemas de calidad (como la “Q de calidad”) y de los planes de dinamización o excelencia turística. Se creó el Consejo Español de Turismo para controlar los canales de comunicación y promoción, e incrementar la coordinación y participación entre las organizaciones públicas y privadas.

Pero todos estos esfuerzos han resultado vanos cuando apareció la crisis económica y financiera mundial surgida en la mitad de 2007 en EE.UU. y que se manifestó con claridad en nuestro país en el verano de 2008, crisis en la actualmente seguimos inmersos y que debido a circunstancias que se tratan a continuación, se ceba especialmente con España.

Entre los aspectos negativos que más han influido en el turismo en los últimos años, podemos destacar:

- a) Incremento de atentados terroristas y conflictos políticos que provocan inseguridad generalizada, por lo que el turista ya descarta determinados destinos turísticos.
- b) Pandemias como, por ejemplo, los casos de “*la enfermedad de las vacas locas*”, la gripe aviar o la reciente gripe A que provocan un efecto de desconfianza a la hora de viajar debido al miedo a transitar por espacios muy concurridos como aeropuertos, estaciones, ferias, etc.
- c) Mayor dependencia del turismo del precio del petróleo, como consecuencia de los desplazamientos, provocando esto subidas considerables en los precios de los paquetes turísticos en los últimos tres años y originando que muchas compañías aéreas acabaran disminuyendo la calidad de sus servicios para poder seguir ofreciendo precios competitivos. Ejemplo de ello son la eliminación de los servicios de *catering* en los vuelos o la reducción de servicios de facturación y billeteaje.

- d) Crisis financiera internacional con desplome en los mercados bursátiles de todo el mundo que ha hecho que las economías familiares reduzcan el consumo, sobre todo en productos y servicios de ocio, bien sea por la situación de dificultad económica, bien por el impacto psicológico que está teniendo sobre la población. Así mismo, tanto en el sector empresarial como en las administraciones públicas, se han tomado medidas de restricción del gasto, que han afectando en gran medida al turismo de congresos, incentivos y de negocios.

Todos estos cambios han provocado en nuestra opinión que el turismo haya tenido que pasar de estar orientado a la oferta a tener que orientarse a la demanda, siendo el consumidor el que determina, a través de las modas y costumbres, los productos y servicios que los empresarios turísticos deben ofrecer.

En nuestra opinión, el fin del turismo tradicional de sol y playa como única alternativa, ha hecho que los establecimientos hoteleros se hayan visto en la necesidad de buscar nuevas vías para la mejora de los resultados como por ejemplo la especialización en determinados segmentos de mercado, adaptación de los establecimientos a las nuevas demandas de la clientela y en cualquier caso incrementar la eficiencia para poder afrontar la caída de las ventas.

Especial mención merecen dos fenómenos que son trascendentales tanto para el turismo, como para el presente trabajo: **la globalización y la crisis económica internacional** y que se analizan a continuación.

Los principales efectos de índole económica de la **globalización** son (Cayón, 2007): el aumento de la privatización de las empresas públicas, la deslocalización de las empresas y la necesidad de reducir los costes para aumentar la eficiencia y la eficacia a nivel productivo u operacional. Un ejemplo de esta afectación económica es la implantación de *resorts* en países subdesarrollados o en vías de desarrollo, donde la inversión es fundamentalmente extranjera y, por tanto, los beneficios resultantes de la actividad no mejoran mucho la riqueza del país que acoge, ya que se repatrían al país inversor, como

ha ocurrido tradicionalmente en determinados destinos como República Dominicana. En el ámbito tecnológico, destaca fundamentalmente la aparición de Internet como herramienta de comunicación global. Este elemento favorece la aparición de productos turísticos de más calidad y a precios más competitivos que los ofrecidos tradicionalmente al turismo de masas. Esto es debido a la creación de mercados electrónicos donde el cliente configura el producto o servicio a su medida.

Al mismo tiempo, a través de los sistemas comerciales conocidos como CRM (*Customer Relationship Management*), las empresas pueden obtener la información que les facilitará la elección y puesta en contacto con el cliente objetivo, creando campañas de marketing más efectivas. La relevancia de este fenómeno se evidencia con la aparición de múltiples portales electrónicos, donde se ofrecen gran cantidad de productos turísticos con la consiguiente disminución de la dependencia que los turistas y las empresas mantienen con los intermediarios. Así mismo el incremento en el uso de las nuevas tecnologías promueve la interacción y la comunicación entre empresas que ofrecen bienes y servicios relacionados con el turismo, favoreciendo la aparición de nuevas cadenas de valor (Figuerola, 2009).

Estas cadenas ayudan a las pequeñas y medianas empresas a tener más fuerza ante las multinacionales, además de proporcionar productos más idóneos a sus usuarios, surgiendo nuevas modalidades de negocio. Entre ellas destacan las empresas aéreas de bajo coste (Instituto de Estudios Turísticos, 2009) que han fomentado la desestacionalización de los productos turísticos, ampliando la oferta a cualquier momento del año, afectando positivamente al turismo de ciudad, revitalizando zonas próximas a los aeropuertos y fomentando nuevos destinos que estaban más alejados de los circuitos clásicos. El número de usuarios de este tipo de compañías va en aumento, así como el número de destinos y servicios fomentados por éstas. Tanto es así que el Instituto de Estudios Turísticos publicó en el mes de julio de 2009 una nota de coyuntura expresamente dedicada a exponer los datos que corroboran estas afirmaciones. En esta línea cabe destacar también el auge en los últimos años de establecimientos hoteleros de bajo coste, centrándose no sólo en el segmento de turistas de ocio, sino también en los últimos meses en el de turistas de negocio, destacando algunas cadenas internacionales como Accor o NH que se han especializado en este tipo de hoteles (Romero *et al.*, 2006).

En el ámbito urbanístico también se ha producido la desaparición de zonas naturales y efectos negativos sobre flora y fauna de determinadas zonas. En determinadas zonas deprimidas se llevan a cabo prácticas no deseadas como el turismo sexual, como ocurre en muchos destinos del Sudeste Asiático, la producción y venta de narcóticos, o la caza de animales protegidos (Martínez, 2006).

Por tanto, vemos que los efectos de la globalización son en algunos casos positivos y en otros negativos, con lo que debemos tener esperanza en que las actuaciones políticas de las diferentes naciones vayan encaminadas a potenciar los efectos positivos y minimizar o eliminar los negativos.

Respecto a la **crisis económica mundial**, debemos comentar que arranca en 2007 y se manifiesta con toda claridad en el segundo semestre de 2008 como consecuencia de las turbulencias ocasionadas en los mercados financieros a nivel mundial. Esto provocó que ese año se cerrase con un 2,6% menos de turistas, aunque determinadas comunidades como Baleares, Madrid y la Comunidad de Valencia cerraron con balance positivo (Turespaña, 2009).

En los primeros cinco meses del año 2009, la caída de turistas alcanzó el -11,9%, según los datos de Frontur (Instituto de Estudios Turísticos, 2009), siendo este dato absolutamente clarificador de la magnitud de la crisis en la que aún nos encontramos.

El gasto por turismo en los primeros cuatro meses de 2009 cayó menos y se sitúa en un -7,3%, originando que el gasto medio por turista se situase en un +5,7%. En los primeros cinco meses del año la caída de la ocupación hotelera fue del -8,9% (INE, 2008).

Con el paso de los meses la incertidumbre se ha extendido a casi todos los sectores de la economía y las dudas sobre la gravedad y la duración de la crisis han provocado una retracción del consumo en los principales mercados emisores. Esta retracción estaría afectando también, en mayor o menor medida, al turismo, bien por un impacto económico directo debido a la recesión en que han entrado numerosos países, bien debido al impacto mediático y psicológico acerca de la misma ya que el consumidor europeo está mostrando mucha cautela en sus pautas de consumo, incluido el de los servicios turísticos. Se puede afirmar que el sector turístico no está ante una crisis estructural, sino ante una crisis de la economía que afecta al turismo como bien de consumo. Sin embargo, puede afirmarse que en este periodo el turismo ha demostrado

ser uno de los sectores de la economía sobre el que el impacto de la crisis ha tardado más en llegar y que ha sabido resistir, comparativamente, mejor que otros ámbitos de actividad, poniendo así de manifiesto la fortaleza del modelo turístico español y la imagen de España en el exterior (Instituto de Turismo de España, 2009).

A esta situación ha venido a sumarse, a finales de abril, el brote de gripe A (H1N1) y que ha levantado cierta preocupación sobre su eventual impacto sobre los viajes internacionales. Si bien desde una perspectiva turística el mayor perjuicio se ha producido en México, las fuertes inversiones españolas en las costas mexicanas han hecho que el sector hotelero español se haya visto también afectado y deba prestarse atención a un eventual agravamiento de la situación que pudiera determinar alteraciones sustanciales en el comportamiento de los consumidores o la emisión, por parte de autoridades de distinta naturaleza, de recomendaciones de viaje que llevan aparejadas restricciones a los desplazamientos.

Este descenso en la actividad turística viene acompañado por la dificultad por parte de las empresas turísticas de acometer inversiones, ya que en nuestra opinión el mercado financiero ha restringido su oferta hasta el punto que ni siquiera el descenso en los tipos de interés hace posible el acceso a la financiación tradicional de nuevas inversiones.

Por otra parte, la crisis económica mundial ha producido un efecto muy adverso en el mercado inmobiliario que se ha visto afectado, especialmente, por la caída de los precios (Campos, 2008)¹, hasta el punto que los inversores hoteleros han acabado perdiendo el aliciente que suponía la obtención de plusvalías inmobiliarias, además de las derivadas de la explotación hotelera propiamente dicha.

En resumen podemos concluir que aunque el sector turístico español sigue gozando de buena salud, esta se ha debilitado sensiblemente en el último año por efecto de la crisis económica mundial.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL ACTUAL

Según la OMT (2009), la situación se espera que sea peor que cualquier otra recesión desde 1929. Por ello, no puede sorprender que la mayoría de las previsiones para el turismo sean sombrías. Es importante destacar, sin embargo, que aunque exista una gran

¹ En parte el origen de la crisis se halla en la sobrevaloración de este mercado para facilitar la obtención de recursos financieros.

incertidumbre sobre la situación actual, hay mucha información contradictoria sobre ella, en gran medida exagerada o alarmista. Esto no significa que la crisis no sea real como algunos han sugerido, pero gran parte de la información no tiene en cuenta el hecho de que el turismo haya demostrado ser resistente en el pasado y, si como se prevé la crisis será profunda, la recuperación podría llegar a ser brusca.

La atención constante de los medios de comunicación sobre la crisis económica y financiera está ayudando ciertamente a socavar tanto la confianza del consumidor como de las empresas. El creciente desempleo, en muchos mercados importantes, supondrá una enorme carga sobre el turismo cuando las economías tengan que resurgir. Cuando se restauren las líneas de crédito, las empresas podrían no identificar fácilmente a los usuarios adecuados para ese crédito y los consumidores podrían no querer o no poder endeudarse más. La ola actual de quiebras y “consolidaciones” en los sectores del turismo y de la aviación está reduciendo una capacidad que no se podrá restaurar inmediatamente. Además, se ha aplazado la esperada caída en los costes de los combustibles mediante instrumentos de cobertura.

La atención se está centrando cada vez más en el deterioro de la situación de los mercados emergentes “estrella” como Rusia, India, Brasil o incluso China, que también contribuyeron en gran manera al crecimiento del turismo internacional en los últimos años (OMT, 2008).

Hasta hace muy poco, los optimistas de todo el mundo creían incluso que estos enormes mercados emergentes podrían proporcionar la fuerza que sacaría al mundo de la recesión. Ahora algunos temen lo contrario, que la crisis mundial arrastre a las economías emergentes y, en particular, a China e India, lo que provocaría un enorme desempleo adicional.

Es importante comprender que a diferencia de las crisis anteriores, tales como la del 11 de septiembre o la del Síndrome Agudo Respiratorio Severo, la actual no afecta tanto al deseo de viajar. La principal preocupación es si se tiene capacidad para viajar, o cuánto se puede gastar en viajes, dada la incierta situación económica. Aunque el turismo no sea ciertamente inmune a los vaivenes económicos, hasta ahora ha resistido a la crisis mejor que otros sectores económicos, tales como la construcción, el inmobiliario o la fabricación de automóviles.

Mientras se mantenga la actual incertidumbre en los mercados, se prevén algunas de las

tendencias que se han observado en crisis anteriores (OMT, 2008):

- Se favorecerán los viajes a destinos más próximos a los domicilios, incluido el viaje interno, frente a los viajes de larga distancia.
- Los segmentos como las visitas a amigos y parientes, los visitantes que repiten, así como viajeros con intereses especiales e independientes, serán más resistentes.
- La disminución en la longitud media de las estancias, así como en los gastos, será más pronunciada que la disminución en el volumen global.
- Los destinos que ofrezcan ventajas económicas y que tengan tipos de cambio favorables, se verán beneficiados, puesto que el precio es un asunto fundamental.
- Aumentarán las reservas de última hora, puesto que la incertidumbre lleva a los consumidores a retrasar la toma de decisiones y a esperar ofertas especiales.
- Las empresas se concentrarán en la contención de los costes para mantener su competitividad.
- Es más crítico que nunca la coordinación en la cadena de valor del turismo entre los sectores público y privado y los destinos y el mercado de viajes.

Ante semejantes perspectivas, el sector turístico español no será ajeno a los efectos negativos mencionados, pero a diferencia de otros destinos, ofrecerá una especial resistencia, ya que cuenta con una serie de características que hacen que encuentre poca competencia como destino turístico frente a cualquiera de los países del entorno (Instituto de Turismo de España, 2009).

El problema ante el que se encuentra el sector turístico español es que todas estas características están dejando de actuar como factores diferenciadores como destino turístico, surgiendo nuevos destinos favorecidos por los siguientes factores:

- a) Globalización, de la que ya hemos tratado y respecto a la que insistimos en el efecto “acercamiento” que provoca de destinos considerados tradicionalmente lejanos y fuera de nuestra competencia.

- b) Proliferación de compañías aéreas que favorece la competencia y, por tanto, la reducción de precios, así como la aparición de compañías de bajo coste con precios asequibles para la mayor parte de la población.

Con todo ello podemos constatar que España se enfrenta a dos tipos de competencia (Instituto de Turismo de España, 2009):

1. Como destino cultural se enfrenta a una competencia mucho más amplia, podríamos decir que casi todos los países del mundo, ya que actualmente con el desarrollo de las empresas aeronáuticas y la proliferación de las compañías aéreas de bajo coste, los desplazamientos se han incrementado exponencialmente, con lo que las distancias han dejado de ser una barrera.
2. España como destino de sol y playa se enfrenta a países con climatología similar, recursos y oferta parecida, divisas más débiles que la española y novedad de sus productos como destino turístico. Estas zonas, básicamente, son el Caribe y los países mediterráneos. Dentro de este segundo grupo, los destinos europeos maduros como Francia y Italia, están sufriendo una progresiva disminución del número de visitantes en los últimos 5 años, en contra de la evolución positiva de las economías emergentes mediterráneas, como por ejemplo Túnez, Turquía o Croacia.

4. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO

Tradicionalmente el tipo de alojamiento mayoritariamente empleado por los turistas ha sido el hotelero (INE, 2008), suponiendo tasas siempre por encima del 50% respecto al resto de alternativas de alojamiento. El resto optó mayoritariamente por la segunda vivienda (20%) y, en menor medida, por la vivienda alquilada y otros alojamientos (15%). Ésta es la razón de que la industria hotelera sea uno de los principales subsectores dentro del sector turístico.

Tradicionalmente se ha considerado al subsector hotelero como uno de los más interesantes por parte de los inversores, debido a los elevados niveles que ha obtenido

en cuanto a volumen de actividad y rentabilidad, a pesar de factores negativos como puede ser la estacionalidad de la demanda (Ramón *et al.*, 1995). Esto ha provocado que haya tenido un paulatino desarrollo en la última década, en parte incentivado por los continuos años de bonanza en el sector inmobiliario. Este desarrollo se ha visto truncado por la situación de crisis internacional que está suponiendo una caída de los beneficios generalizada y en nuestra opinión, la necesidad de un cambio en la perspectiva de enfoque del negocio hotelero.

Así, por ejemplo, en los datos publicados de la cadena hotelera Internacional NH Hoteles, una de las más importantes a nivel mundial y cotizada en Bolsa, facturando 1.532,4 millones de euros en 2008 (un 1,8% más que en 2007), se constata que el beneficio neto experimentó un descenso importante del 65,4% (26,8 millones) con respecto al año anterior. Expresamente se menciona en su memoria la crisis crediticia mundial como principal causante de estos resultados que han obligado a cambiar la política de expansión de la cadena, ralentizándose el ambicioso plan de expansión que venía desarrollando el grupo en los últimos años, sobre todo a la vista de la caída de los ingresos inmobiliarios en más de un 35%².

Como se evidencia en el texto de la memoria, la dirección de la cadena propone como la salida a la caída de ventas y márgenes, la mejora de la eficiencia operativa y la contención de los gastos, proceso en el que se hallan inmersos en la actualidad.

Los últimos datos publicados por la cadena, correspondientes al primer trimestre de 2009, son mucho más desesperanzadores, con caídas en las ventas de la actividad hotelera del 15,8% en términos *like for like* (a igualdad de circunstancias) que se han traducido en una caída del EBITDA del 125,6%.

Ahora bien, esto no sólo está ocurriendo en NH Hoteles. Por su parte, la cadena hotelera Sol Meliá que también es internacional y cotizada en Bolsa, ingresó en 2008 1.279 millones de euros, un 5,3% menos que en 2007; y obtuvo un beneficio neto de 51,2 millones, un 68,4% inferior, tal y como se recoge en el “Informe Financiero y de Gestión y el Gobierno Corporativo del año 2008”, en el que se citan expresamente como medidas ante esta situación, maximizar los ingresos, optimizar los costes, gestión de

²Respecto a la situación del grupo se menciona expresamente: “NH Hoteles ha puesto en marcha un plan de eficiencia operativa y de contención de gastos estructurales que hasta el cierre del ejercicio no ha tenido una influencia visible pero que se verá reflejado en su totalidad a partir del primer trimestre del 2009. Este plan intenta compensar en parte la disminución de márgenes producida por la incorporación de las 2.854 habitaciones que se han agregado en el año 2008 al Grupo así como la caída de ventas.”

riesgos y equilibrio financiero³.

Esta caída no es un hecho aislado propio de las cadenas hoteleras españolas. Así, por ejemplo, el beneficio de la cadena *Mandarin Oriental* ha caído un 38% en 2008, según el Informe de Resultados de la compañía para 2008, mientras que la cadena *Intercontinental Hotels Group* ha registrado caídas en su beneficio operativo de un 24,5% y del 31,5% en el Beneficio Neto, como se refleja en el Informe de Resultados Corporativo de 2008.

En casi todos los casos, vemos cómo las compañías han intentado mantener un Beneficio Operativo gracias a la diversificación en producto y mercados, las nuevas fuentes de ingreso, la reducción de los gastos operativos y los ajustes en los procesos, tal y como se recoge en la memoria del grupo NH Hoteles⁴.

Según se recoge en la memoria de la cadena NH, Es en estos momentos, cuando la dirección estratégica de las compañías es más necesaria que nunca y se debe gestionar con criterio. Es fácil dirigir en tiempo de bonanza, cuando un error se disimula con buenos resultados. Ahora un error puede significar la desaparición definitiva de la empresa. Así pues, se debe contar con herramientas que permitan analizar objetivamente la situación y que posibiliten que el proceso de toma de decisiones sea más ágil y oportuno, que se desarrollen estrategias adaptadas a la realidad y a las circunstancias de su empresa y concienciar al equipo humano para que participen de los objetivos de la empresa.

Por otra parte y de acuerdo con lo recogido en la memoria de la cadena NH, se llega a la conclusión de que el análisis del entorno, la fijación de objetivos y la dirección y motivación serán conceptos claves que deben estar presentes en todos los consejos de administración y en los despachos de los Consejeros Delegados y Directores Generales. A la vista de lo analizado en las últimas estadísticas (INE, 2009), las cuentas de resultados de las empresas hoteleras para 2009 se verán beneficiadas por un descenso en los tipos de interés y reducción de los costes energéticos. Sin embargo, los descensos

³ A continuación se reproduce el literalmente el párrafo donde se recoge todo esto:

"Since the current economic situation is expected to continue well into 2009, since July 2008 Sol Meliá has a contingency plan that's pretty much involved four main points here: one is, revenue maximization; number two, cost optimisation; three, risk management and four, the cash flow management and financial equilibrium. We would like to share these with you later but before tackling this I would like to share with you very quick review of the 2008 RevPAR performance of the hotel and each of the Company brands."

⁴ "Es tiempo de revisión de modelos, de redimensionamiento de la estructura, de ahorro de costes..."

en la ocupación de los hoteles y la consiguiente caída del RevPar (ingreso por habitación disponible) afectarán profundamente a los resultados hoteleros.

Es evidente que las políticas de ahorro de las empresas en su cuenta de gastos de viajes afectarán al segmento de negocios y los problemas económicos en los principales mercados emisores se dejarán sentir en el vacacional. Así pues, se espera un tiempo de prueba para todos los profesionales del sector.

El 11 de septiembre de 2009 el diario *The Wall Street Journal* publicaba los datos ofrecidos por *Price Waterhouse Cooper* (en adelante *PWC*) y *Smith Travel Research* (en adelante *STR*) sobre la ocupación y la rentabilidad hotelera en EE.UU. en 2009 y 2010.

Según *PWC* (2009), la ocupación hotelera crecería algo a finales de 2009 y en 2010, pero el beneficio permanecería bajo debido a los descuentos que los hoteleros están haciendo desde hace meses. Dan unas cifras de caída del beneficio del 16,1% en 2009 y estancamiento para 2010, aunque las previsiones eran algo más negativas en junio y, por tanto, se ve como algo positivo. Por otra parte, las cifras de ocupación tampoco son muy halagüeñas, ya que prevén un 55,5% en 2009 y 56,1% en 2010.

Por su parte, el análisis de *STC* (2009) es aún más negativo, ya que espera una caída en la rentabilidad de un 17,1% en 2009 y del 4% en 2010.

Como vemos, también al otro lado del Atlántico la situación del negocio hotelero es complicada y han hecho uso (en muchos casos de forma irracional) de la reducción del precio para atraer clientes. Tras la temporada de verano que a muchos casi les ha salvado el año, ahora todo depende de la recuperación de la economía, del incremento de la demanda, principalmente en el segmento corporativo y de la capacidad que tengan los hoteleros de incrementar sus precios a medida que la situación cambie.

Profundizando en esta cuestión, podemos analizar los datos del estudio que *STR* (2009) hace del mercado hotelero español, basándose en 730 hoteles que representan unas 123.000 habitaciones repartidas por todo el país. Según *STR* (2009), en los primeros siete meses de 2009 la ocupación en España cayó un 13,5% hasta llegar a un 56,2%, mientras que el precio medio diario (*average daily rate*) se recortó un 11,8% hasta 82,93€ Como resultado, se produjo una caída del *RevPar* (ingresos medios por habitación disponible) del 23,7% hasta 46,6€ Añade que la reducción de precios en España, una de las más altas del Sur de Europa, no ha paliado la falta de demanda y que

hasta que la ocupación no mejore, no ven signos de recuperación evidentes.

Comparándonos con otros destinos del Mediterráneo, según los informes de STR (2009), Grecia, Italia y Portugal han tenido un mejor comportamiento, aunque también negativo, ya que su *RevPar* se ha reducido en un 17,8%, 18,9% y 19,3%, respectivamente.

La política de precios es una de las estrategias más importantes a desarrollar por una compañía. Puede significar su éxito o su fracaso dependiendo del producto o servicio, de su calidad y del segmento al que vaya orientado, pero incluso las mejores estrategias de precios se prueban poco eficaces, ya que se está produciendo una verdadera contracción de la demanda, contra la cual ser muy agresivos en precios entendemos que no necesariamente supondrá vender más.

Según los últimos informes de Frontur, en España, tanto el alojamiento hotelero como el no hotelero, presentaron descensos, siendo mayor en el caso del hotelero, con un 7,9% menos de turistas. Respecto al alojamiento no hotelero, destaca el crecimiento experimentado por la vivienda alquilada, registrando un 7,7% más que el mes de julio de 2008.

5. PRINCIPALES CONSIDERACIONES SOBRE EL SECTOR TURÍSTICO Y LA ACTIVIDAD HOTELERA EN EL MOMENTO ACTUAL

A la vista del análisis del sector turístico, podemos afirmar que:

- Ha sufrido un fuerte desarrollo en la mayoría de las economías, tanto en las occidentales como en muchas de otras áreas menos favorecidas, sobre todo en los últimos cincuenta años debido a los cambios sociológicos ocurridos en dicho periodo, suponiendo un factor estratégico en muchas de ellas, como es el caso de España, donde la mano de obra contratada y los recursos generados por el sector turístico suponen volúmenes críticos en la composición de la riqueza nacional.
- Ha superado diversas etapas de circunstancias adversas gracias a factores externos entre los que destacan:
 - Situación de privilegio por condiciones naturales.
 - Ventaja competitiva por reducido nivel de vida y precios respecto a países del entorno.
 - Efecto de políticas monetarias devaluadoras para mejorar la posición

- respecto a la competencia.
- Consecución de rentabilidad vía inmobiliaria que compensa la débil rentabilidad de explotación.
 - Posición ventajosa respecto a destinos turísticos emergentes por estabilidad política y económica.
- Se ha visto afectado por la crisis económica mundial actual, debido a tanto al freno de las inversiones en nuevos establecimientos y negocios por la escasez de recursos financieros, como por la caída generalizada del consumo, cuyo efecto más inmediato recae sobre los bienes y servicios de lujo y ocio, entre los que se encuentra el turismo en muchas de sus facetas, trayendo todo esto consigo la reducción de la actividad a nivel mundial y especialmente en Europa.
 - La situación actual del sector turístico a nivel mundial se ha visto agravada, además, por el efecto de la gripe A o porcina que hoy por hoy sigue ocasionando serias dudas en la población respecto a los efectos que puede provocar en la salud de las personas, traduciéndose esto un efecto muy negativo en lo que respecta a la decisión de viajar. Si además unimos a lo anterior el temor generalizado a compartir espacios públicos con gran afluencia de personas de diverso origen, como es el caso de aeropuertos, hoteles y museos entre otros, podemos llegar a la conclusión de que el efecto de la gripe A está originando consecuencias más negativas de lo esperado en el turismo.
 - Dentro del sector turístico destaca el subsector hotelero como uno de los claves, no sólo por lo que supone en cuanto a aportación a la planta turística y promotor de nuevos destinos, sino también en lo que respecta a contribución a la economía ya que se sitúa a la cabeza en aspectos tales como volumen de actividad, inversión y empleo. Además las gran inversión en inmovilizado que supone el establecimiento de un negocio hotelero se traduce en la generación de riqueza y por tanto de empleo en industrias auxiliares al sector, como es el caso de la construcción, mobiliario, decoración y maquinaria industrial entre otros. Por otra parte, al ser muy intensivo en el uso de mano de obra, se trata de uno de los sectores que más empleo genera, abarcando un gran elenco de categorías profesionales de diversa cualificación. Por último el hecho de utilizar tanto volumen de mano de obra favorece la aparición del efecto migratorio que

contribuye a una mejor distribución de la riqueza.

- El sector hotelero se está viendo especialmente afectado por la situación actual debido a la crisis inmobiliaria, ya que hasta ahora las cuentas de resultados de las compañías del sector, sobre todo en el caso de cadenas hoteleras, recogía el efecto agregado del resultado hotelero, así como del resultado inmobiliario derivado de las operaciones de este tipo que se desenvolvían de forma paralela. Debido a la citada crisis, el sector inmobiliario está en tal situación de estancamiento que está provocando el cese en la generación de beneficios por negocio inmobiliario en las inversiones hoteleras, así como el freno generalizado en la política expansión de las cadenas hoteleras.
- La caída de la ocupación y de los ingresos es la consecuencia más inmediata que están sufriendo los hoteles a nivel mundial, ocasionada por la drástica reducción del número de viajeros en todos los destinos. De mantenerse esta situación en el tiempo, muchos de los actuales establecimientos se verían obligados al cierre de sus instalaciones debido a la dificultad para cubrir los elevados costes de estructura asociados a este tipo de establecimiento.
- La disminución de los ingresos hoteleros está ocasionando una reducción en los resultados que tradicionalmente arrojaba el sector, tal como lo demuestran los informes de resultados de las principales cadenas internacionales, en cuyas memorias se hace referencia expresa a la necesidad de frenar la caída de resultados a través de la optimización de recursos e incremento de la eficiencia.
- Para combatir la caída de ingresos por ocupación, muchos establecimientos hoteleros están llevando a cabo campañas agresivas de reducción de precios, originando esto que los ingresos por habitación disponible disminuyan y, por tanto, la rentabilidad del negocio. Al igual que en otras ocasiones a lo largo de la historia, la guerra de precios acaba actuando a modo de “selección natural” entre las empresas competidoras, sobreviviendo únicamente las más eficientes.
- Se impone la necesidad de mejorar la eficiencia como única salida para afrontar la situación actual de caída de resultados en el sector turístico en general y en hotelero en particular, de forma que se optimicen los costes para equilibrar los resultados operativos de forma que se logre la supervivencia del negocio.

4. BIBLIOGRAFÍA

Bayón, F.; Marcos, H.; Vogeler, C. (1999): *Cincuenta años del turismo español: un análisis histórico y estructural*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Cabrer, B.; Iranzo, I. (2007): “El efecto de los atentados del 11-S sobre el turismo en España”. *Estudios de economía aplicada*, Vol. 25 nº1.

Campos, J.L. (2008): *La burbuja inmobiliaria española*. Marcial Pons, S.A. Barcelona.

Cayón, Magda. (2007): *Tesis Doctoral: “Análisis comparativo de la eficiencia de la empresa pública respecto la empresa privada”*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.

Figueroa, C. (2009): *Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero en destinos urbanos emergentes: el caso de la Comunidad de Madrid*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

Giráldez, P.; Martín, M.A. (2004): *La rentabilidad en el sector hotelero. Eficiencia y concentración*. Universidad de Sevilla.

Instituto de estudios turísticos. (2008–2009): *Notas de coyuntura*. Secretaría de Estado de Turismo.

Instituto de Turismo de España. (2009): *Coyuntura turística*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Instituto Nacional de Estadística. (1980 a 2009): *Coyuntura turística hotelera. Contabilidad Nacional trimestral*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Martínez, V. (2006): “Tendencias sociales del turismo actual”. *Temas para el debate*. Nº 141-142, págs. 141-142.

Organización Mundial del Turismo. (2009): *Barómetro OMT del turismo mundial 2008. Volumen 7*.

Pellejero, C. (2004): “La política turística en España. Una perspectiva histórica”. *Mediterráneo económico*, 5.

Piqué, J. (2009): “España 1898-1998: Del desastre a la plena integración europea”. *Economía exterior: Estudios de la revista política exterior sobre la internacionalización de la economía española*. Nº50, 2004, 41-54.

Ramón, A.; Abellán, M.J. (1995): “Estacionalidad de la demanda turística en España”. *Papers de turismo* nº 17, págs. 45-74.



Romero, J.J.; Cortés, F. (2006): “Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo coste. Aplicación al sector hotelero”. Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española, nº 2871, págs. 27-36.

Turespaña. Subdirección General de Planificación y Coordinación de las OETs (2006-2009): *Informes de coyuntura turística*; Instituto de Turismo de España (Turespaña).