

LA EMPRESA TURÍSTICA EN UN ESCENARIO DE CAMBIO GLOBAL

“La estructura dual del sector hotelero español. Un estudio aplicado”

Luis Felipe Mendieta Peñalver
CEO Oikos Hotels

Profesor Asociado Economía Aplicada
Universidad de Alcalá



ESQUEMA DE LA INTERVENCIÓN

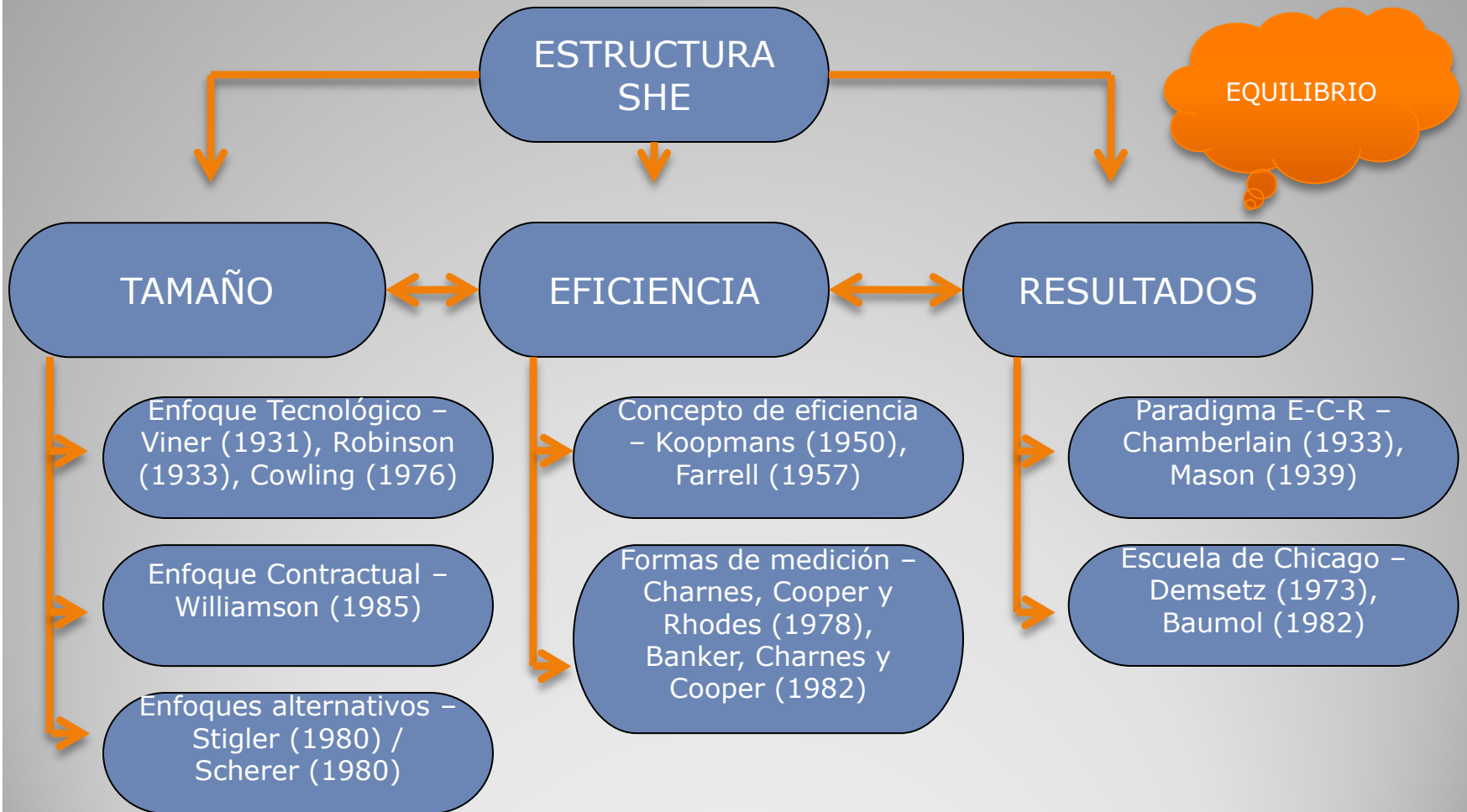
1. Justificación.
2. Marco teórico y conceptual.
3. Fuentes de información utilizadas
4. Estructura dual del sector hotelero.
5. Eficiencia y productividad.
6. Elementos a debatir.
7. Algunas cuestiones para reflexionar.

La aproximación tradicional al estudio del sector hotelero no tiene en cuenta la realidad del mismo (enfoque unidad). El binomio formado por las variables dimensión-forma de gestión determina la existencia de una estructura dual.

Las transformaciones producidas en el mercado turístico plantean la necesidad de aproximarnos a su estudio mediante un enfoque de corte microeconómico en el ámbito de la economía industrial.

El progresivo incremento en la cuota de mercado de las cadenas hoteleras parece indicar que la **localización específica y **la diferenciación de producto** no bastan por sí solas para competir en las circunstancias actuales. ¿Cuál es la variable/s determinante de su mayor poder de mercado?**

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL



MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

TAMAÑO

Enfoque tecnológico de la empresa – Viner (1930)



La relación CMe_{LP} y volumen de producción → **Escala eficiente de producción**



Competencia → proceso de convergencia (TOPS)

Enfoque Contractual – Williamson (1985)



Objetivo de la empresa: minimizar costes de transacción → comportamientos estratégicos por activos específicos



Teoría de la supervivencia – Stigler (1980) → Estructura dual es posible (mayor flexibilidad)

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

RESULTADOS

Paradigma E-C-R



Causalidad unidireccional E-C-R. Estructura determina existencia poder de mercado (comportamientos estratégicos)



Poder de mercado determinado por:

Tamaño relativo

Curva reacción competidores
Elasticidad de Demanda

Escuela de Chicago



Mercados con brechas de eficiencia / productividad → tenderán a estar concentrados (sin pérdida bienestar)

Poder de mercado determinado por: diferencias de

eficiencia

Luis Felipe Mendieta Peñalver

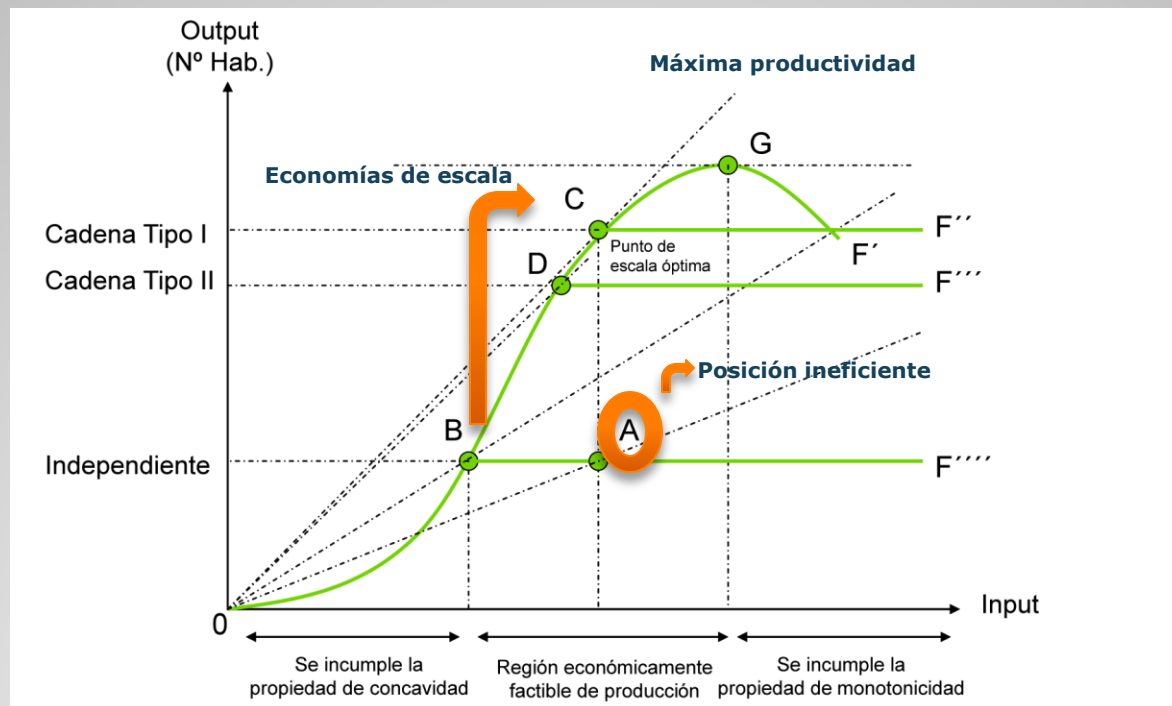
EFICIENCIA

1. Koopmans (1951): *“si un incremento de cualquier output requiere una reducción en al menos otro output o, un incremento de al menos un input, y si, una reducción en algún input requiere un incremento en al menos otro input o, una reducción en al menos un output”*.(Concepto)
2. Farrell (1957): *“uno menos la reducción equiproporcional máxima que es factible realizar en todos los inputs, garantizando la producción de los niveles de outputs obtenidos”*. (Tipos de eficiencia)
 - a. Eficiencia técnica
 - b. Eficiencia precio o asignativa

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

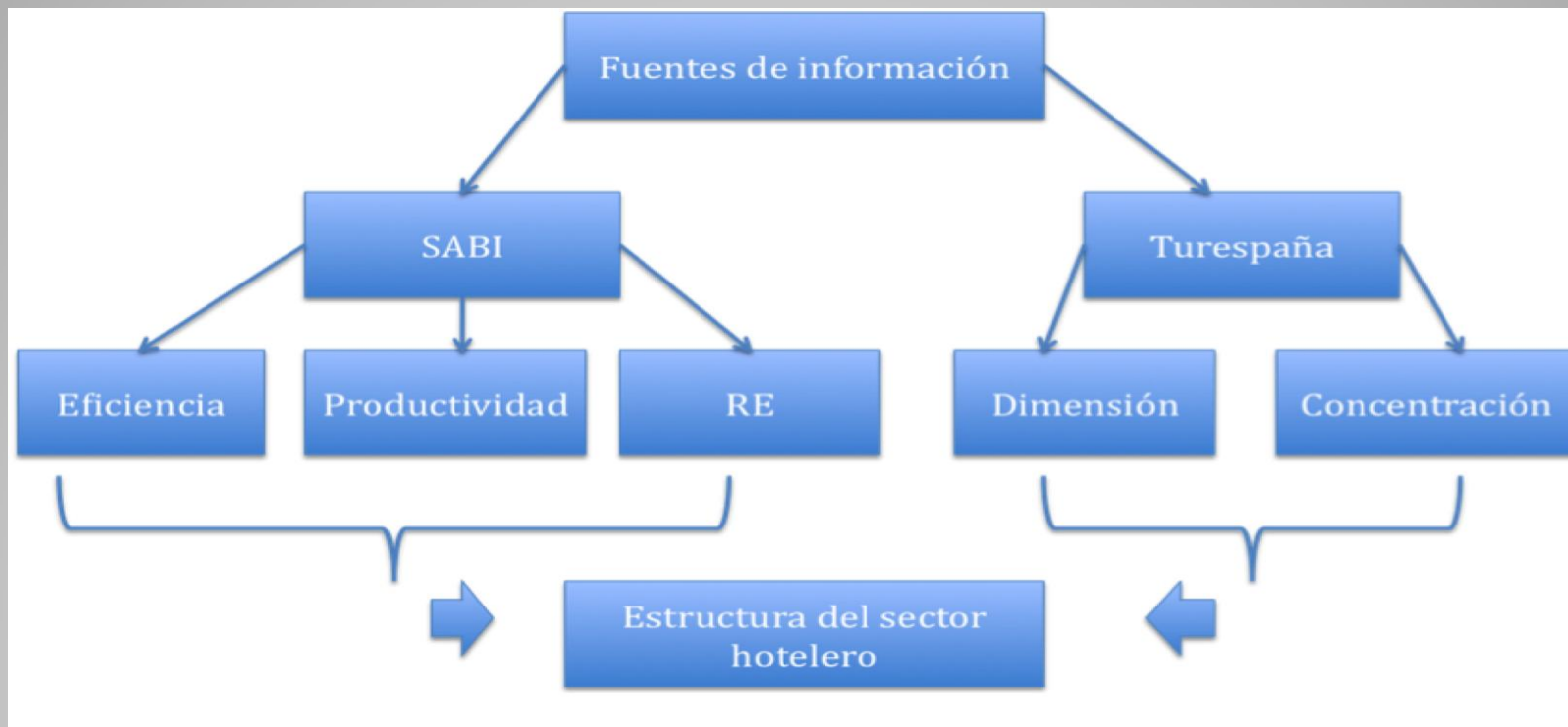
EFICIENCIA

Eficiencia, productividad y eficiencia a escala



FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Aplicación de las BBDD de corte microeconómico



“S.A.B.I. Y Turespaña nos permiten elaborar una base de datos de corte microeconómico que es posible relacionar”

FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (S.A.B.I.)

Ámbito geográfico	Península Ibérica (España y Portugal)
Marco Poblacional	Empresas dedicadas a la actividad hotelera y enmarcadas dentro de la rama de actividad 551 "Hoteles" CNAE-93
Periodo de referencia	Años 2004, 2005 y 2006 (Enero a Diciembre)
Tamaño de la muestra	424 establecimientos hoteleros que hacen un total de 5.088 observaciones
Muestreo	Muestreo estratificado por forma de gestión, intervalos de dimensión, categoría y localización geográfica.
Error de muestreo	Muestra es completa (sólo forman parte de la muestra empresas con obligación de presentar cuentas anuales). No considera datos atípicos.

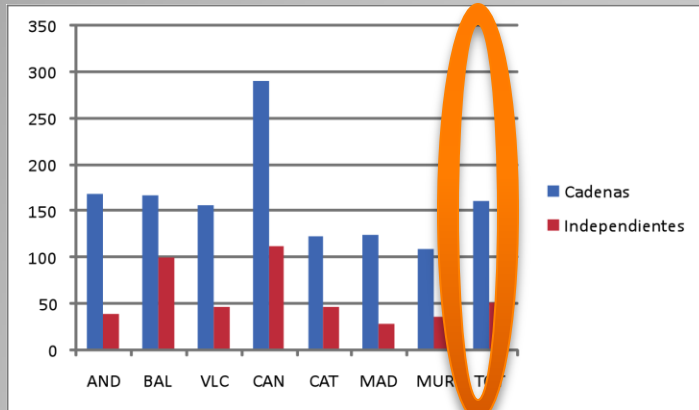
FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Instituto de Turismo de España (Turespaña)

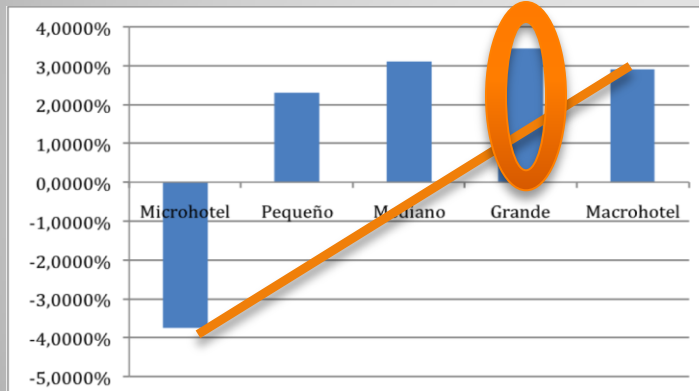
Ámbito geográfico	España (incluyendo Ceuta y Melilla)
Marco Poblacional	Empresas dedicadas a la actividad hotelera: hoteles, hostales, pensiones (exclusivamente las de dos estrellas) y ciudades de vacaciones
Periodo de referencia	Año 2006 (Enero a Diciembre)
Tamaño de la muestra	6.204 establecimientos hoteleros que hacen un total de 520.334 habitaciones
Muestreo	Muestreo estratificado por grupo, tamaño, categoría, localización geográfica, servicios ofertados y tarifa oficial agrupada por temporadas
Error de muestreo	Muestra es completa (forman parte de la muestra hoteles, hostales y pensiones, no las ciudades de vacaciones).

ESTRUCTURA DUAL DEL SECTOR HOTELERO

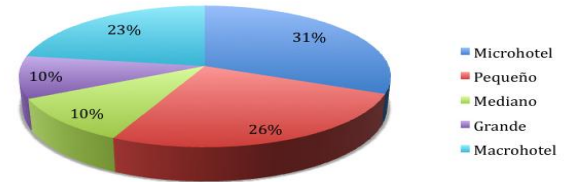
Tamaño medio y forma de gestión (2006)



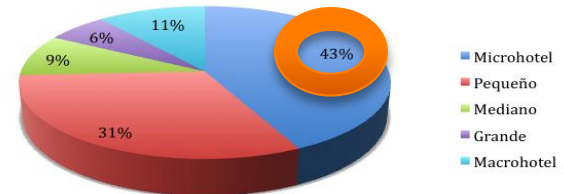
Rentabilidad económica SHE (2006)



TOTAL (Nº HOTELES)

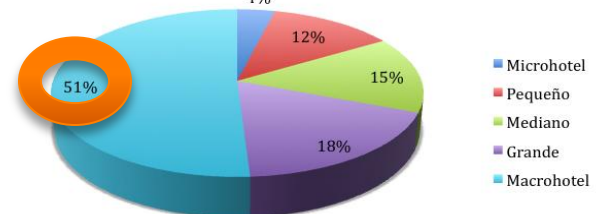


INDEPENDIENTES (Nº HOTELES)



74% < 50 Habs (22,31 Habs.)

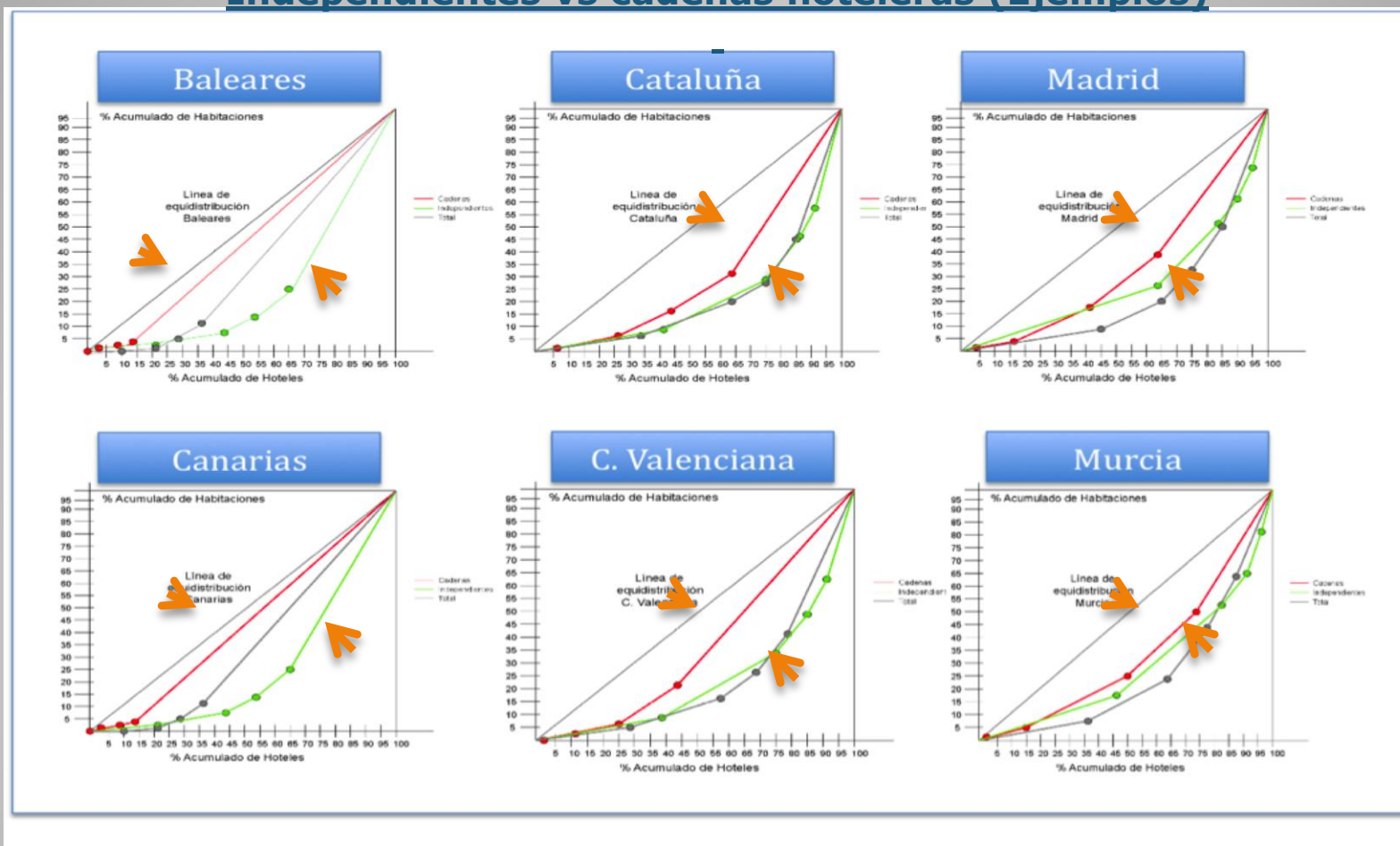
CADENAS HOTELERAS (Nº HOTELES)



69% > 81 Habs (175,67 Habs.)

ESTRUCTURA DUAL DEL SECTOR HOTELERO

Curva de Lorentz del SHE por forma de gestión: hoteles Independientes vs cadenas hoteleras (Ejemplos)



ESTRUCTURA DUAL DEL SECTOR HOTELERO

CONCENTRACIÓN

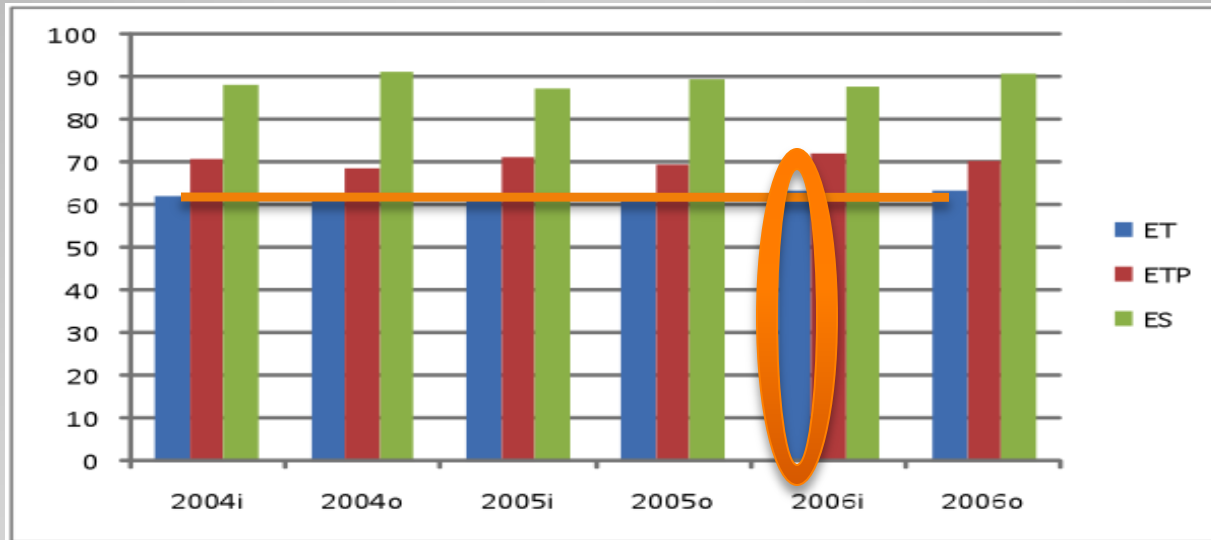
Indicadores de concentración SHE (2006)

	HH	CR4	E	D	G
FORMA DE GESTIÓN					
Cadenas Hoteleras	1.253,27	54,52	1,11	0,05	0,32
Independientes	1.447,66	59,36	1,01	0,04	0,25
TIPOLOGÍA					
Ciudad	1.140,65	54,65	1,12	0,06	0,25
Sol y playa	1.217,46	54,57	1,08	0,05	0,33
Rural	1.995,02	72,96	0,81	0,04	0,16
UBICACIÓN					
Andalucía	1.436,55	60,07	1,01	0,05	0,29
Baleares	734,57	36,81	1,29	0,06	0,35
Canarias	1.549,77	64,66	0,92	0,06	0,21
C. Valenciana	1.788,42	63,71	1,00	0,04	0,36
Madrid	1.497,34	65,39	1,01	0,05	0,21
Murcia	1.541,43	66,30	0,91	0,04	0,21
CATEGORÍA					
Turista (1-3*)	1.356,23	58,10	1,03	0,05	0,26
Lujo (4-5*)	1.329,31	54,55	1,12	0,05	0,34
INTERVALOS DIMENSIÓN					
Micro / Pequeños	1.560,33	65,38	0,93	0,05	0,17
Medianos	1.407,85	56,62	1,10	0,05	0,32
Grandes / Macros	1.163,15	51,01	1,13	0,05	0,35

“Cada mercado es en algún grado estructuralmente único. Desde una perspectiva global, estamos en un sector (Shy, 1995) caracterizado por ser moderadamente desconcentrado – competencia monopolística. Mayor desigualdad sol y playa ”

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Eficiencia técnica, Eficiencia Técnica Pura y Eficiencia a Escala SHE (2004/06)15



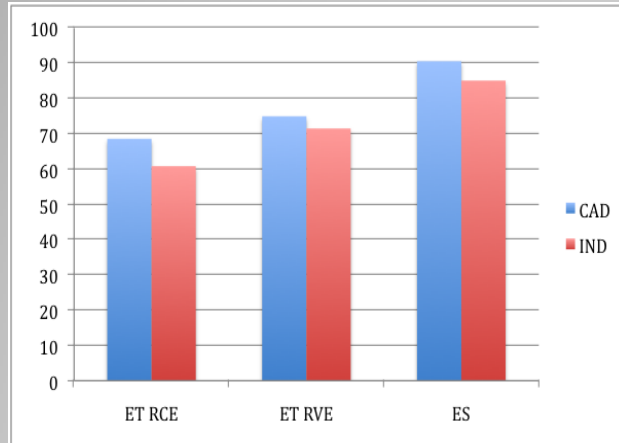
“El nivel de eficiencia técnico medio alcanzado por el SHE bajo RCE fue de un 62,61%, alcanzando su máximo nivel en el año 2006 (con un 63,52%)”

EFICIENCIA

Luis Felipe Mendieta Peñalver

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Eficiencia técnica, Eficiencia Técnica Pura y Eficiencia a Escala: Hoteles independientes vs. cadenas hoteleras (2004/06)



Orientación INPUT. 2006

CADENAS	ET RCE			ET RVE			ES		
Orientación	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
INPUT	65,99	66,96	68,61	69,18	74,33	74,97	90,98	90,13	90,60
OUTPUT	65,99	66,96	66,81	72,21	75,16	75,28	91,49	89,13	90,81

INDEPEND.	ET RCE			ET RVE			ES		
Orientación	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
INPUT	60,15	59,17	60,84	69,88	69,66	71,53	85,42	85,42	85,11
OUTPUT	60,15	59,17	60,84	67,07	66,88	66,11	90,79	89,65	90,88

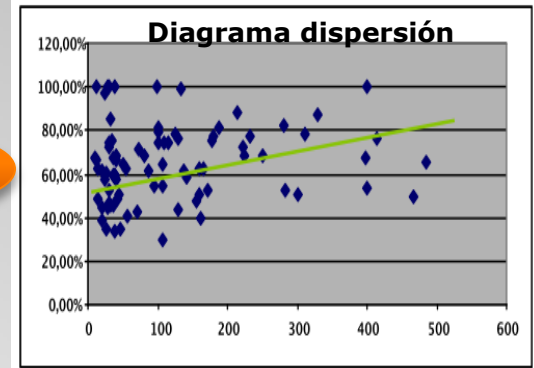
“Los hoteles de cadena hotelera necesitan un 7,13% menos de inputs para producir su output”

FORMA DE
GESTIÓN

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Eficiencia técnica, Eficiencia Técnica Pura y Eficiencia a Escala: Intervalos de Dimensión (2004/06) – (%)

TAMAÑO		ET RCE			ET RVE			ES		
Orientación	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	
MICROHOTEL	0-20 Habs									
INPUT	62,92	61,66	60,54	98,40	98,53	98,60	63,77	62,50	61,34	
OUTPUT	62,92	61,66	60,54	96,69	97,05	96,73	65,66	64,15	62,92	
PEQUEÑO	21-50 Habs									
INPUT	64,60	64,23	66,26	81,42	80,18	81,90	79,12	79,53	80,39	
OUTPUT	64,60	64,23	66,26	75,84	74,12	75,91	86,55	87,68	87,42	
MEDIANO	51-80 Habs									
INPUT	57,92	58,19	58,45	65,35	64,98	66,37	86,71	88,82	86,82	
OUTPUT	57,92	58,19	58,45	60,37	61,92	62,22	95,41	93,68	93,89	
GRANDE	81-120 Habs									
INPUT	61,67	66,06	68,28	69,35	73,73	74,80	88,83	89,08	89,74	
OUTPUT	61,67	66,06	68,28	66,73	73,25	73,14	92,66	90,51	92,88	
MACROHOTEL	>121 Habs									
INPUT	64,33	63,57	64,96	69,62	70,90	71,88	92,23	89,97	90,34	
OUTPUT	64,33	63,57	64,96	70,88	72,29	72,77	90,71	88,14	89,22	



“Relación positiva
entre intervalos de
dimensión y eficiencia.
TOPS = 81-120 Habs.”

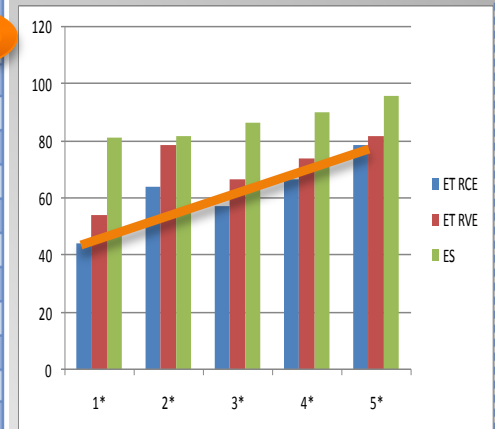
INTERVALO
DE
DIMENSIÓN

Luis Felipe Mendieta Peñalver

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Eficiencia técnica, Eficiencia Técnica Pura y Eficiencia a Escala: Intervalos de Dimensión (2004/06) – (%)

CATEGORÍA		ET RCE			ET RVE			ES		
Orientación	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	
1*										
INPUT	44,37	43,41	44,54	54,35	52,97	55,70	82,82	81,86	79,14	
OUTPUT	44,37	43,41	44,54	47,98	45,70	47,27	92,51	94,60	93,90	
2*										
INPUT	63,93	63,21	65,07	78,52	78,37	80,17	82,42	81,81	81,72	
OUTPUT	63,93	63,21	65,07	74,65	75,23	76,86	87,33	86,22	86,72	
3*										
INPUT	57,57	56,32	58,44	66,27	65,75	67,89	87,21	86,03	86,05	
OUTPUT	57,57	56,32	58,44	64,04	63,43	64,86	91,38	90,03	91,11	
4*										
INPUT	66,27	66,80	67,66	72,61	74,68	75,30	90,89	89,66	89,65	
OUTPUT	66,27	66,80	67,66	72,51	75,27	75,20	91,68	89,04	90,14	
5*										
INPUT	73,46	81,35	81,49	75,92	85,35	84,54	96,86	95,18	96,30	
OUTPUT	73,46	81,35	81,49	75,38	85,49	84,21	97,15	94,91	96,46	



“Relación positiva entre categoría oficial y niveles de eficiencia”

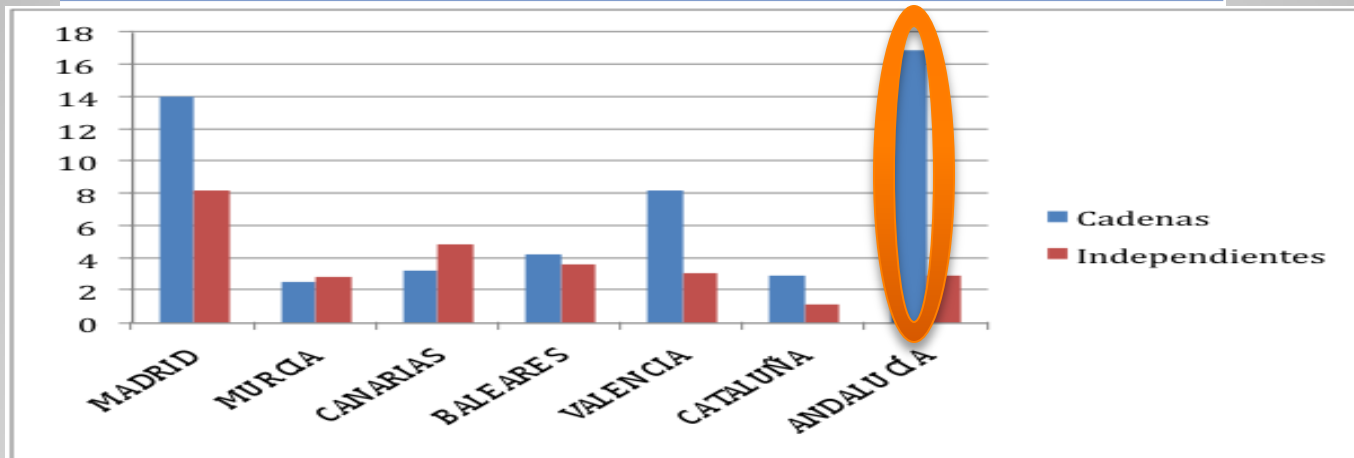
CATEGORÍA
OFICIAL

Luis Felipe Mendieta Peñalver

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Descomposición del índice de Malmquist: Cadenas Hoteleras vs. Hoteles independientes (2004/06) – (%)

	2004/05			2005/06			Media		
	M	Var E	Var T	M	Var E	Var T	M	Var E	Var T
CAD	9,40	6,99	2,72	5,48	4,26	2,09	7,44	5,62	2,40
IND	1,45	0,71	1,59	6,17	2,09	5,01	3,81	1,40	3,30



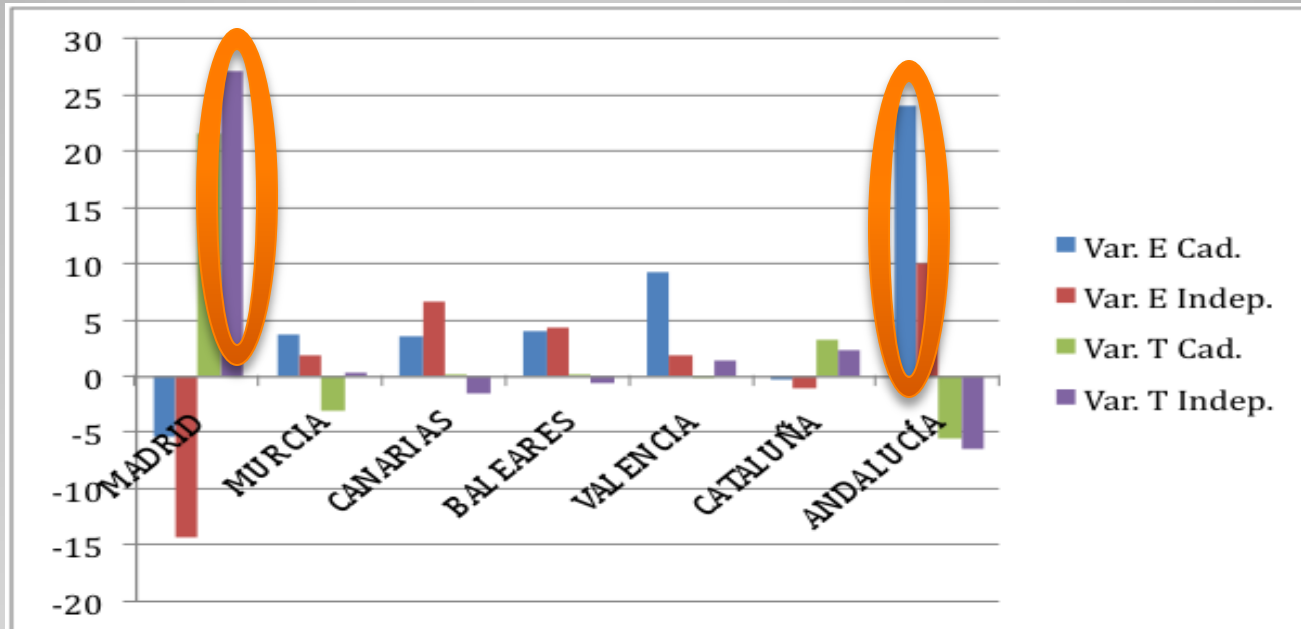
“La productividad de los hoteles gestionados por las cadenas hoteleras ha crecido a una tasa promedio de un 7,44%, prácticamente el doble de la de los hoteles independientes (un 3,81%)”

FORMA DE
GESTIÓN

Luis Felipe Mendieta Peñalver

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

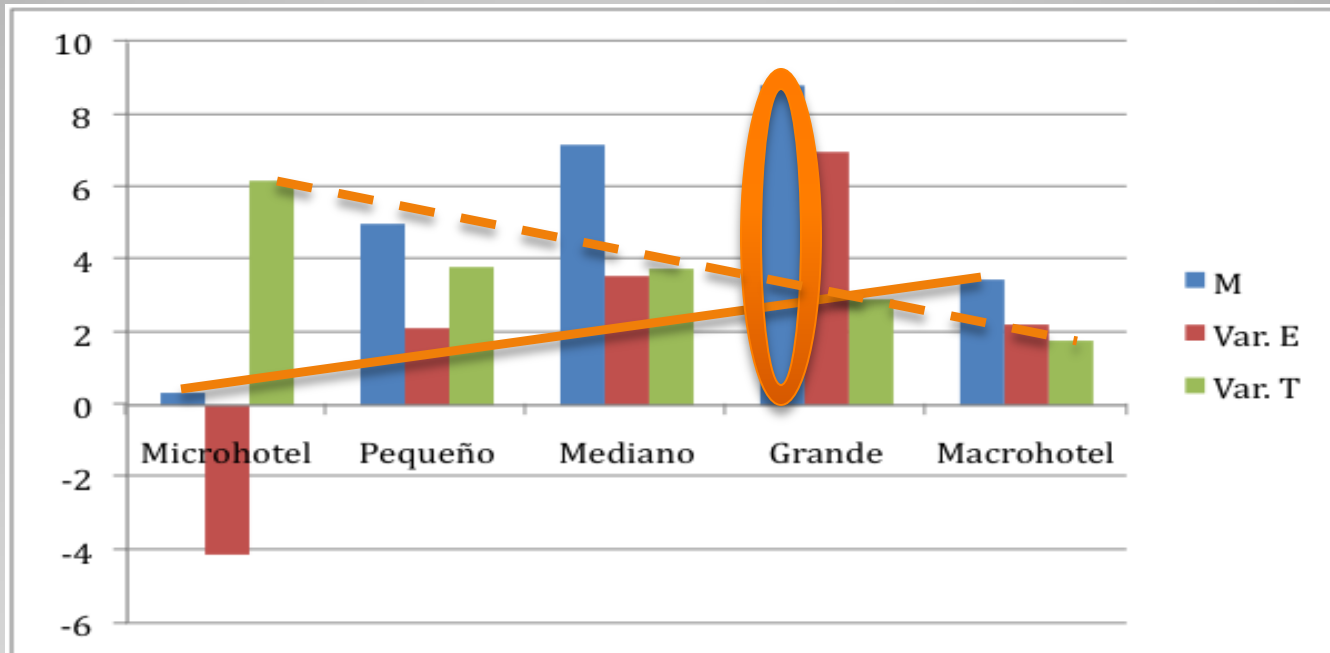
Descomposición del índice de Malmquist: Cadenas Hoteleras vs. Hoteles independientes (2004/06) – (%)



“La productividad de los hoteles gestionados por las cadenas hoteleras se explica más por una mayor ganancia en eficiencia técnica (mayor dimensión) que por el progreso tecnológico (variable relevante para los hoteles independientes)”.

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Descomposición del índice de Malmquist del SHE (2004/06) – (%)



“Relación positiva entre intervalos de dimensión y crecimientos en la productividad. Relación negativa entre intervalos de dimensión y cambio tecnológico (6,16% microhoteles a 1,78% macrohoteles)”

INTERVALOS
DE
DIMENSIÓN

Luis Felipe Mendieta Peñalver

ELEMENTOS A DEBATIR

1.- Existencia brecha de eficiencia y productividad en el SHE definida a partir del binomio tamaño y forma de gestión (hoteles independientes vs. hoteles de cadenas hoteleras)

2.- Las diferencias de tamaño existentes en el sector y la desigualdad de su distribución actúan como factores impulsores de los niveles de concentración y de la estructura futura del mismo (economías de escala → menores costes de producción y de transacción)

3.- Hoteles independientes han basado tradicionalmente su capacidad competitiva en: diferenciación de producto, localización específica y una mayor flexibilidad en su estructura productiva → progresivo incremento cuota cadenas hoteleras

4.- **Junto diferenciación creativa**, supervivencia en el M y L.P. En hoteles independientes basada en: a) **innovación tecnológica** (preferencias de clientes) y b) **mecanismos de externalización** como fuente de competitividad

ALGUNAS CUESTIONES PARA REFLEXIONAR

1.- Perspectiva Formativa – Estamos formando en las Facultades de Turismo a los futuros profesionales en esas competencias:
COOPERACIÓN – TECNOLOGÍA – DIFERENCIACIÓN CREATIVA???

2.- Perspectiva Administración Pública – **Se están apoyando** este tipo de acciones de una manera coordinada???

3.- Qué estamos haciendo realmente los **empresarios del sector** que explotamos nuestros negocios de una manera independiente???. No os parece que se copia demasiado???. Y el cliente???

NECESITAMOS SER TAN EFICIENTES Y PRODUCTIVOS COMO LOS HOTELES GESTIONADOS POR LAS CADENAS HOTELERAS



ALGUNAS CUESTIONES PARA REFLEXIONAR

What's Important to Today's C-Suite Traveller

Oct 24, 11 | 12:09 am



['Click Here'](#) To discuss this topic on the ehotelier Forum.

By Larry Mogelonsky, MBA, P. Eng.

Beyond a quiet, comfortable night's sleep, what does the senior business executive traveler need? We asked this question to hundreds of CEOs, COOs, CFOs, CMOs and CIOs in a recent survey. The results are straightforward, and provide a heads up for any hotelier wishing to adequately cater to this demographic.

The Methodology

We used a mailed survey with the selection of candidates chosen from directories of corporations with sales in excess of \$100 million. The survey was conducted in the first quarter of 2011 and was distributed amongst C-suite holders in North America (78% of those polled resided in the USA; 22% were Canadian), asking only of their requirements for domestic travel only. Inferences about overseas travel or European/Asian travel habits should not be implied. Respondents who completed the survey received a financial donation to their specified charity with no additional compensation.

A 30% response rate was received equating to 59 useable surveys, 53 of which were male. Given the limited female sample size, they were not deemed statistically significant to be included in the final analysis. The average age of the respondents was reported as 47. Income level was not asked, nor was marital status.

The average executive canvassed spent 26 nights in hotels for business purposes through 2010. Over half of those polled worked for companies that had corporate rate programs with major hotel chains. While half of the respondents had a member of their staff arrange the hotel booking for them, interestingly, over 90% either specified, or provided input on the hotel selection for their stay.

Fuente: EHotelier

ALGUNAS CUESTIONES PARA REFLEXIONAR

First Question

"In addition to getting a good night's sleep (comfortable bed, quiet room, excellent HVAC) and the hotel's location relative to your needs, what other factors are important in your selection of a hotel room for a business stay?"

There were 30 different items listed. For each one, the respondent rated them from 0 (not at all important) to 5 (critical). The individual scores were then summed for each item and averaged to provide an overall score out of five, adjusted for no response. The results clustered into three distinct groups: Top (4.1 - 4.8), Middle (1.7 - 3.7), and Bottom (0.4 - 1.3), with no statistical significance within each group. Here are the results:

Items with a total average score of 4.1 to 4.8, ranked in descending order:

- High speed Internet access
- Friendly, courteous service at check-in
- Bottled water available
- Being recognized at check-in
- Express check-out
- National newspaper delivered in the morning
- High quality towels
- Check-in early and check-out late capabilities
- Prompt room service breakfast available
- Coffee and coffee maker available in room
- Welcome amenity
- Easily accessible power outlet to recharge cell phone or mobile device
- Accurate, timely wakeup call

Fuente: EHotelier

ALGUNAS CUESTIONES PARA REFLEXIONAR

Items that scored an average of 1.7 to 3.7, ranked in descending order:

- News channels available on television
- Working desk with ergonomic chair and good lighting
- Bathrobe
- Iron and ironing board
- All day room service menu
- Voice mail
- Room security
- Top quality toiletries
- Map of jogging trails available

Items that scored an average of 0.4 to 1.3, ranked in descending order:

- Turn down amenity
- Promotions or events/activities displayed in room
- Pay movies
- CD, radio or iPhone player
- Mini-bar
- Hotel store catalog and/or order form
- In-room magazines (Note: ranked the lowest with a 0.4 score!)

Fuente: EHotelier

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

**LA EMPRESA TURÍSTICA EN UN ESCENARIO DE
CAMBIO GLOBAL**

**“La estructura dual del sector hotelero español. Un
estudio aplicado”**

Luis Felipe Mendieta Peñalver
CEO Oikos Hotels

Profesor Asociado Economía Aplicada
Universidad de Alcalá

