

Trabajo Fin de Grado

Análisis competitivo del sector hotelero de lujo en la ciudad de Zaragoza

Autor/es

Álvaro Mateo Remón

Director/es

Dr. Javier García Bernal

Facultad de Economía y Empresa
2014

ÍNDICE

Información y resumen	2
-----------------------------	---

PARTE 0

0. Introducción.....	4
----------------------	---

PARTE 1

1. Desarrollo	5
1.1 Estructura del mercado	6
1.1.1. Análisis por hoteles.....	15
1.1.2. Análisis por grupos	18
1.2. Conducta	21
1.2.1. El modelo de grupos estratégicos	21
1.2.2. El modelo de competencia monopolística	22
1.2.3. Determinación de la capacidad y competencia en precios: Un juego en dos etapas	23
1.2.4. Estrategia disuasoria de entrada de nuevos competidores	24
1.2.5. Incidencia del altruismo racional en una menor intensidad competitiva del sector	25
1.2.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	25
1.3. Resultados.....	29
1.3.1. Evolución de los precios (e incidencia sobre el bienestar social) .	29
1.3.2. Evolución de los beneficios privados	32

PARTE 2

2. Conclusiones.....	43
----------------------	----

PARTE 3

3. Bibliografía.....	45
----------------------	----

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor del trabajo: Álvaro Mateo Remón

Director del trabajo: Dr. Javier García Bernal

Título del trabajo: Análisis competitivo del sector hotelero de lujo en la ciudad de Zaragoza

Titulación a la que está vinculado: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen: En este trabajo se pretende llevar a cabo un estudio exhaustivo del sector hotelero de lujo en la ciudad de Zaragoza. Para realizar este análisis existen diferentes enfoques, pero se ha decidido seguir uno de los instrumentos fundamentales de la Economía Industrial: el paradigma Estructura – Conducta – Resultados.

La idea de este instrumento, el cual no es más que una herramienta para poder analizar mercados, es el siguiente. En primer lugar, se ha definido el mercado tanto por el lado de la oferta como por el de la demanda y se han identificado los hoteles y las cadenas hoteleras que hay en el mercado, calculando a su vez las cuotas de mercado y el grado de concentración de éste. En segundo lugar, una vez conocidos los componentes que integran el mercado, se ha examinado el comportamiento de las empresas a través de varios modelos teóricos. El último paso ha sido estudiar la evolución de los beneficios privados y sociales desde el año 2005 hasta la actualidad.

Abstract

This work intends to carry out an exhaustive study of the luxury hotel sector in the city of Zaragoza. To make this analysis there are many tools, but we have decided to follow one of the fundamental instruments of Industrial Organization: the Structure - Conduct - Results Paradigm.

The idea of this instrument, which is nothing more than a scheme to analyze markets, is as follows. First, the market has been defined both the supply side and the demand and firms have been identified in the market, calculating at the same time the market shares and the degree of concentration of the market. Secondly, once known the components

that comprise the market, we have examined the behavior of these through several theoretical models. The last step was to study the evolution of the private and social benefits from 2005 to the present.

0. INTRODUCCIÓN

La celebración de la exposición internacional EXPO 2008 en Zaragoza trajo asociadas importantes mejoras en las infraestructuras y equipamientos de la ciudad. Entre los aspectos más destacados se encuentra el incremento sustancial de la oferta hotelera que se produjo con la construcción de varios hoteles de cuatro y cinco estrellas que se unían a los que tradicionalmente estaban establecidos en la ciudad desde hace años. Sin embargo, el efecto post Expo, unido con el agravamiento de la crisis económica, conllevó un descenso drástico de la demanda. Esto unido al posible sobredimensionamiento del sector hotelero de lujo en la ciudad ha repercutido negativamente en el funcionamiento de las empresas del sector que están viviendo unos años difíciles en opinión de las personas que trabajan en el mismo.

El presente trabajo, desde la perspectiva de la Economía Industrial, pretende profundizar en el funcionamiento del sector hotelero de lujo en la ciudad de Zaragoza para lo que se utiliza una de las herramientas básicas de la disciplina: el Paradigma Estructura – Conducta – Resultados.

De esta forma, en primer lugar, se caracteriza cuál es la estructura del sector, utilizando para ello criterios desde la perspectiva de la oferta y desde la perspectiva de la demanda. Posteriormente, se analiza la conducta de las empresas que operan en el mercado identificando las variables estratégicas relevantes que gestionan y cómo se comportan llevando a cabo estrategias que les permitan maximizar sus beneficios presentes y futuros. En tercer lugar, se profundiza tanto en los beneficios privados de naturaleza financiera obtenidos por los grupos o empresas del sector, como en los beneficios sociales donde se centra la atención en la eficiencia del mercado en términos de riqueza creada.

Finalmente, se sintetizan las principales conclusiones del trabajo e implicaciones para la gestión empresarial y el bienestar social.

Para llevar a cabo los objetivos del trabajo se han utilizado fuentes de información primarias (entrevistas con responsables de las empresas del sector) y fuentes de información secundarias (base de datos SABI, directorios de empresas, etc.), así como la revisión de diferentes fondos bibliográficos del ámbito académico y divulgativo.

que pueden seguir las empresas con el objetivo de maximizar sus beneficios a corto y largo plazo.

En tercer lugar, se analizarán los resultados privados y sociales derivados del funcionamiento del mercado. Se tendrá en cuenta cuál ha sido la evolución de los precios en el sector lo que puede ser un indicador de la eficiencia del mismo en términos sociales. Por otro lado, también se analizarán indicadores de naturaleza financiera relativos a los resultados privados obtenidos por las empresas del sector.

1.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO

En este apartado se va a llevar a cabo un análisis exhaustivo de la estructura del sector. Para ello, es necesario, en primer lugar, definir y delimitar el mercado objeto de estudio, desde dos perspectivas complementarias, una desde la perspectiva de la oferta, y otra desde la perspectiva de la demanda.

Desde la perspectiva de la oferta, utilizando criterios tecnológicos y de características de las empresas que compiten en el sector, se analizan las diferentes actividades económicas recogidas en los códigos CNAE 2009. Concretamente, la actividad analizada viene recogida en el epígrafe 5510 (Hoteles y alojamientos similares). Además hay que tener presente los criterios empleados respecto a la clasificación hotelera, determinados y unificados por la Organización Mundial de Turismo. Se hace necesario señalar que el desarrollo de estas clasificaciones está en proceso y, por tanto, la decisión de las bases y requisitos que deben cumplir los hoteles para ser clasificados en función de las diferentes estrellas está en manos de cada país.

Concretamente, en España no existe un sistema nacional de clasificación para los hoteles, sino que es cada Gobierno Autónomo el que dispone de su propia legislación. Sin embargo, en la práctica, las diferencias de criterio entre las distintas comunidades autónomas son mínimas.

A continuación se expondrán los principales requerimientos para cada categoría:

- Una estrella
 - Todas las habitaciones con baño completo
 - Todas las habitaciones con TV en color y mando a distancia
 - Limpieza diaria

- Con mesa y silla
- Con jabón
- Recepción
- Fax en la recepción
- Teléfono público disponible
- Horario de desayuno ampliado
- Oferta de bebidas en el hotel
- Posibilidad de dejar objetos en depósito
- Dos estrellas
Además de todo lo anterior:
 - Buffet de desayuno
 - Luz de lectura al lado de la cama
 - Gel de ducha o esencias de baño
 - Toallas de baño
 - Estanterías de para ropa de cama
 - Oferta de productos sanitarios (cepillo de dientes, dentífrico, kit de afeitado, etc...)
 - Admite tarjetas de crédito
- Tres estrellas
Además de todo lo anterior:
 - Recepción abierta durante 14 horas, accesible por teléfono las 24 horas desde el interior y exterior, atención bilingüe
 - Asientos para tres en la recepción, servicio de equipajes
 - Oferta de bebidas en la habitación
 - Teléfono en la habitación
 - Acceso a Internet en la habitación o en un área pública
 - Calefactor en el baño, secador, tisúes
 - Espejo vestidor, lugar para colocar el equipaje o la maleta
 - Kit de costura, utensilios para limpiar zapatos, servicio de plancha y lavandería
 - Almohada y manta adicionales bajo demanda
 - Sistema de gestión de quejas

- Cuatro estrellas

Además de todo lo anterior:

- Recepción abierta durante 18 horas, accesible por teléfono las 24 horas desde el interior y exterior, atención bilingüe
- Lobby con asientos y servicio de bebidas
- Buffet de desayuno o carta de desayunos en el servicio de habitaciones
- Minibar o servicio de bebidas 24 horas en el servicio de habitaciones
- Silla o sofá tapizado con mesa auxiliar
- Albornoz y zapatillas bajo demanda
- Productos cosméticos (gorro de ducha, lima de uñas, discos de algodón, etc...), espejo con aumento y bandeja de gran tamaño en el baño
- Acceso a Internet y terminal de Internet
- Restaurante a la carta

- Cinco estrellas

Además de todo lo anterior:

- Recepción abierta 24 horas y atención multilingüe
- Servicio de portero o aparcacoches
- Conserje, mozo
- Hall de recepción espacioso, con varios asientos y servicio de bebidas
- Saludo personalizado para cada cliente con flores frescas o un regalo de bienvenida en la habitación
- Minibar y oferta de comidas y bebidas las 24 horas mediante el servicio de habitaciones
- Productos de higiene personal en botellitas
- PC con Internet en la habitación
- Caja fuerte en la habitación
- Servicio de plancha (en una hora) y de limpieza de calzado
- Servicio de cobertura por la tarde/noche
- Cliente misterioso

Hasta el momento sólo se han considerado características de la oferta, pero hay que tener en cuenta que la definición del mercado también debe poner énfasis de modo especial en la perspectiva de la demanda. Como consecuencia, para definir el mercado

objeto de estudio y delimitar las empresas que componen el sector, se aplica la regla de las elasticidades que establece que las elasticidades precio cruzadas (en valor absoluto) entre los productos de las empresas que compiten en un mercado deben ser muy elevadas y superiores a las elasticidades precio cruzadas de productos de empresas que operen en otros mercados.

Aplicar la regla de las elasticidades no es tarea sencilla ya que no se disponen de datos objetivos para calcular la sensibilidad del consumidor ante cambios en los precios de las diferentes categorías de hoteles y determinar cómo establece las preferencias ante las diferentes alternativas. Como consecuencia se ha recurrido a la percepción que al respecto tienen las personas y directivos de empresas que operan en el sector y, así, se han realizado varias consultas a varios hoteles en forma de entrevistas para identificar con la mayor certeza posible la composición del mercado objeto de estudio y discernir si, además de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, era necesario considerar también a los hoteles de tres estrellas como empresas pertenecientes al mismo mercado (en función de si los especialistas del sector consideran que los hoteles de tres estrellas son competencia directa de los hoteles de cuatro y cinco estrellas). De la información obtenida en las diferentes entrevistas se deduce que el mercado objetivo de los hoteles de cuatro y cinco estrellas puede considerarse diferente del mercado objetivo de los hoteles de tres estrellas, aunque sí que hay determinados clientes que pueden barajar simultáneamente alternativas de ambas tipologías.

De esta forma, trasladando dicha información a la aplicación de la reglas de las elasticidades, puede concluirse lo siguiente:

$$\epsilon_{q3*p4*}, \epsilon_{q3*p5*}, \epsilon_{q4*p3*}, \epsilon_{q5*p3*} \lll \epsilon_{q4*p5*}, \epsilon_{q5*p4*}$$

Las elasticidades precio cruzadas entre hoteles de tres estrellas y hoteles de cuatro y cinco estrellas son relativamente más bajas frente a las elasticidades precio cruzadas entre hoteles de cuatro y de cinco estrellas, lo que sugiere que el mercado objeto de estudio está constituido exclusivamente por los hoteles de cuatro y cinco estrellas, de forma que los hoteles de tres estrellas no son productos sustitutivos en términos generales y forman parte de otro mercado.

Una vez definido el mercado en el que se va a trabajar se procederá a cuantificar la oferta de hoteles de cuatro y cinco estrellas. Para ello, es necesario tener en

consideración que gran parte de los hoteles suelen pertenecer o estar controlados por grandes grupos que controlan a su vez otra gran variedad de hoteles dentro y fuera del ámbito geográfico de estudio.

A continuación, se detallará, partiendo de la constitución de cada grupo o cadena hotelera, la oferta hotelera de la ciudad de Zaragoza, tomando como variable estratégica relevante y definitoria de la cuota de mercado la capacidad de cada agente para atender el mercado (número de camas).

Grupo Palafox

- Hotel Palafox (5 estrellas)

179 habitaciones. **358 camas**

- 140 habitaciones dobles
- 14 habitaciones para uso individual
- 5 Suites: una con cama de matrimonio, dos con cama de matrimonio y dos camas, y por último dos con cama de matrimonio y otra cama de matrimonio.
- 14 Junior Suites
- 1 habitación adaptada para minusválidos

- Hotel Reina Petronila (5 estrellas)

181 habitaciones. **362 camas**

- 23 Junior Suites
- 59 habitaciones dobles con dos camas
- 99 habitaciones dobles con cama de matrimonio
 - 4 habitaciones adaptadas para minusválidos.
 - 4 Grand Suites

- Hotel Hiberus (4S estrellas)

176 habitaciones. **352 camas**

- 21 habitaciones dobles con dos camas
- 143 habitaciones dobles con cama de matrimonio
 - 4 habitaciones adaptadas para discapacitados
- 12 habitaciones Junior Suites con una cama de matrimonio

- Hotel Goya (4 estrellas)
81 habitaciones. **162 camas**
- Hotel Alfonso (4 estrellas)
120 habitaciones. **240 camas**
 - 17 habitaciones Junior Suites
 - 103 habitaciones

Grupo Meliá

- Hotel Meliá (4 estrellas)
245 habitaciones (218 para dos personas y 27 para tres). **517 camas**
 - 202 habitaciones clásicas (dos fuera de servicio)
 - 36 Junior Suites
 - 8 Suites
 - 1 Suite profesional

Grupo Tryp Hoteles

- Tryp Zaragoza Hotel (4 estrellas)
162 habitaciones (153 para dos personas y 9 para cuatro)=306+36=**342 camas**
 - 105 habitaciones dobles con dos camas
 - 28 habitaciones dobles con cama matrimonio
 - 18 habitaciones Premium
 - ✓ 3 Junior Suites
 - 2 habitaciones Fitness
 - 9 habitaciones Family

Grupo Silken

- Silken Zentro Zaragoza (4 estrellas)
93 habitaciones. **186 camas**
 - 45 habitaciones dobles con cama de matrimonio
 - 44 habitaciones dobles con dos camas
 - 2 habitaciones Silken Club
 - 2 habitaciones Junior Suite

- Silken Reino de Aragón (4 estrellas)

117 habitaciones. **234 camas**

- 1 Suite
- 5 habitaciones con terraza
- 5 Junior Suite.
- 106 habitaciones Confort

Grupo NH Hotels

- NH Gran Hotel (4 estrellas)

133 habitaciones. **266 camas**

- Habitación Standard
- Habitación Premium (capacidad máxima cuatro personas)
- Junior Suite

Grupo Sercotel

- Boston (4 estrellas)

313 habitaciones. **626 camas**

- 28 habitaciones para uso individual
- 10 habitaciones dobles con salón
- 6 habitaciones dobles Superior con salón o Junior Suite
- 1 Suite presidencial o Michael Jackson
- 268 habitaciones dobles
 - 61 con cama de matrimonio
 - 201 con dos camas
 - 6 adaptadas para minusválidos (dos personas)

Grupo AC Hotels Marriott

- Zaragoza Los Enlaces (4 estrellas)

76 habitaciones. **152 camas**

- 60 habitaciones AC. Capacidad máxima: dos personas
- 12 habitaciones AC superior. Capacidad máxima: tres personas
- 4 Junior Suite. Capacidad máxima: dos personas

Grupo Hoteles Catalonia

- Catalonia El Pilar (4 estrellas)
65 habitaciones. **130 camas**
 - 63 habitaciones dobles
 - 2 habitaciones dobles superior

Grupo Eurostars Hotels

- Rey Fernando (4 estrellas)
176 habitaciones. **352 camas**
 - 96 Junior Suite
 - 4 Suites
 - Dobles
 - Familiar para cuatro personas
 - Familiar quíntuple
 - Habitación familiar 2+2. Dormitorio más sala de estar con sofá cama
 - Habitación triple. Dormitorio más sala de estar con sofá cama
 - Habitación triple para niños. Dormitorio más sala de estar con sofá cama

Grupo Hoteles Santos

- Hotel Diagonal Plaza (4 estrellas)
176 habitaciones. **352 camas**
 - 4 habitaciones Diagonal Deluxe
 - 164 habitaciones Diagonal Estándar
 - 4 habitaciones Diagonal Junior Suites
 - 4 habitaciones adaptadas para minusválidos

Grupo Zenit Hoteles

- Hotel Zenit Don Yo (4 estrellas)
146 habitaciones. **292 camas**
 - Habitaciones dobles
 - Habitaciones triples
 - Habitaciones familiares
 - Junior Suites

- Habitaciones con terraza

Grupo Confortel Hoteles

- Hotel Romareda (4 estrellas)

90 habitaciones. **180 camas**

- Habitaciones Estándar
- 2 habitaciones adaptadas para minusválidos
- Habitaciones Superior Clásicas
- Habitaciones Superior Premium
- 3 Suites
- Habitaciones Cuádruples

Grupo Husa Hoteles

- Hotel Husa Puerta de Zaragoza (4 estrellas)

256 habitaciones. **512 camas**

- Habitaciones dobles (uso individual opcional)
- 4 Junior Suite (uso individual opcional)
- Doble superior (uso individual opcional)
- Habitaciones adaptadas para personas con movilidad reducida (uso individual opcional)
- Matrimoniales (uso individual opcional)
- Triple (para tres adultos)
- Cuádruples
- Triple de niño

Grupo Eizasa Hoteles

- Hotel & Spa Real Ciudad de Zaragoza (4 estrellas)

120 habitaciones. **230 camas**

- 10 habitaciones individuales
- 34 habitaciones dobles con dos camas
- 50 habitaciones doble matrimonio estándar
- 10 habitaciones Superior
- 6 habitaciones Junior Suites/Familiar

- 6 habitaciones adaptadas para discapacitados
- 4 habitaciones dobles supletoria

A la hora de hacer el recuento de camas, por motivos operativos, no se tuvo en cuenta que muchas habitaciones cuentan con sofá cama o que pueden ser ampliables con camas supletorias. Una vez determinado el número de camas que oferta cada hotel será posible calcular la cuota de mercado de cada uno dividiendo su cifra de camas entre el total.

En primer lugar se realizará un análisis por hoteles considerados de forma individual. Posteriormente se realizará el mismo análisis tomando como referencia la composición y cuotas de mercado de los diferentes grupos o cadenas hoteleras y considerando como aspecto relevante la existencia de determinadas unidades de decisión que pueden coordinar las estrategias de los diferentes hoteles que pertenezcan a su grupo. De esta forma es posible comparar las diferencias en la estructura del mercado desde las dos perspectivas.

1.1.1. Análisis por hoteles

Así, partiendo de los datos individualizados por hotel, se calcula el índice de concentración (C_k), que servirá para conocer la cuota de mercado de los k mayores hoteles. La tabla 1.1, además de dicho índice, recoge el número de camas de las que dispone cada hotel y su cuota de mercado, ordenándolos por orden decreciente. La representación gráfica de las diferentes cuotas de mercado de cada hotel se recoge en el gráfico 1.1.

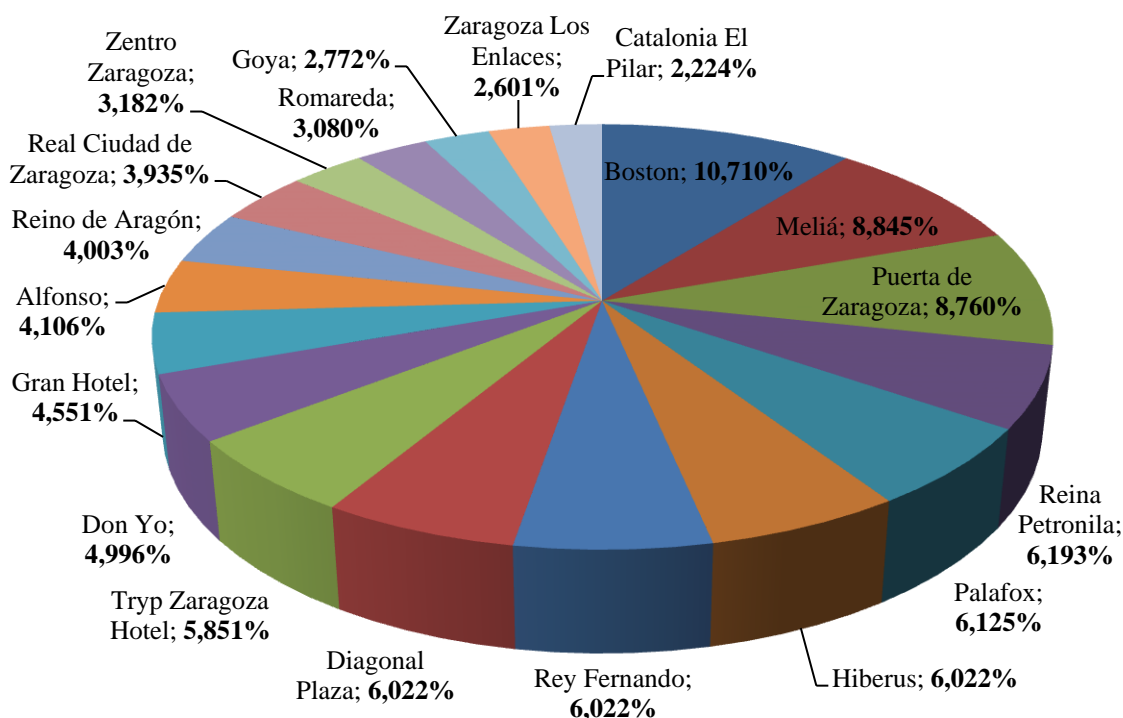
Tabla 1.1: Análisis de la estructura de mercado por hoteles

Hotel	Camas	Cuota de mercado	Índice de concentración (C_k)
Boston	626	10,71 %	$C_1=10,71$ %
Meliá	517	8,845 %	$C_2=19,555$ %
Puerta de Zaragoza	512	8,76 %	$C_3=28,315$ %
Reina Petronila	362	6,193 %	$C_4=34,508$ %
Palafox	358	6,125 %	$C_5=40,633$ %
Hiberus	352	6,022 %	$C_6=46,655$ %
Rey Fernando	352	6,022 %	$C_7=52,678$ %
Diagonal Plaza	352	6,022 %	$C_8=58,7$ %
Tryp Zaragoza Hotel	342	5,851 %	$C_9=64,551$ %
Don Yo	292	4,996 %	$C_{10}=69,547$ %
Gran Hotel	266	4,551 %	$C_{11}=74,098$ %
Alfonso	240	4,106 %	$C_{12}=78,204$ %
Reino de Aragón	234	4,003 %	$C_{13}=82,207$ %

Hotel & Spa Real Ciudad de Zaragoza	230	3,935 %	C ₁₄ =86,142 %
Zentro Zaragoza	186	3,182 %	C ₁₅ =89,324 %
Romareda	180	3,08 %	C ₁₆ =92,404 %
Goya	162	2,772 %	C ₁₇ =95,175 %
Zaragoza Los Enlaces	152	2,601 %	C ₁₈ =97,776 %
Catalonia El Pilar	130	2,224 %	C ₁₉ =100 %
TOTAL	5845		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1.1: Representación de las cuotas de mercado por hoteles



Fuente: Elaboración propia

Los datos reflejan que los hoteles con mayor presencia en el mercado son: Boston (10,71%), Meliá (8,84%) y Puerta de Zaragoza (8,76%), los cuales disponen de un 28,3% de la cuota de mercado. Como aspectos significativo, destacar que los siete hoteles con mayor cuota de mercado cuentan con algo más de la mitad de la cuota total, y que hay tres hoteles con idéntica cuota: Hiberus, Rey Fernando y Diagonal Plaza con un 6,022%.

A continuación se calcula el índice de Herfindahl sumando las cuotas de mercado al cuadrado de los hoteles en la industria. Dependiendo del valor que dé este último índice se podrá determinar la estructura de mercado.

Índice de Herfindahl

$$= (10,71\%)^2 + (8,845\%)^2 + (8,76\%)^2 + (6,193\%)^2 + (6,125\%)^2 + (6,022\%)^2 + (6,022\%)^2 + (6,022\%)^2 + (5,851\%)^2 + (4,996\%)^2 + (4,551\%)^2 + (4,106\%)^2 + (4,003\%)^2 + (3,935\%)^2 + (3,182\%)^2 + (3,08\%)^2 + (2,772\%)^2 + (2,601\%)^2 + (2,224\%)^2 = \mathbf{0,062}$$

Se puede observar como el valor del índice de Herfindahl es muy bajo, con una cifra muy cercana al 0, por lo tanto se puede afirmar que se trata de un mercado donde la concentración es mínima y donde existe una alta competencia, con un gran número de empresas con una participación muy pequeña. Para una definición correcta de la estructura del mercado se ha atendido al criterio establecido por Besanko, Dranove, Shanley y Schaefer (2010), donde aparecen especificados los intervalos del índice de Herfindahl que corresponden a cada estructura.

Tabla 1.2: Los cuatro tipos de estructura de mercado y la intensidad de la competencia en precios

Tipo de competencia	Intervalo del índice de Herfindahl	Intensidad de la competencia en precios
Competencia perfecta	Inferior a 0,2	Fuerte
Competencia monopolística	Inferior a 0,2	Puede ser fuerte o débil, dependiendo de la diferenciación del producto
Oligopolio	Entre 0,2 y 0,6	Puede ser fuerte o débil, dependiendo de la rivalidad entre empresas
Monopolio	Igual o superior a 0,6	Generalmente débil, si no hay amenaza de entrada de empresas

Fuente: Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark; Schaefer, Scott (2010)

Es apreciable que con un índice de Herfindahl de 0,062 se estaría en el rango “inferior a 0,2”, que corresponde a situaciones de competencia perfecta o competencia monopolística, con un gran número de vendedores. En este caso concreto, al haber un alto grado de diferenciación entre los diferentes hoteles el tipo de competencia sería monopolística.

Este nivel elevado de diferenciación entre las empresas se debe, además de a otras características del producto y del servicio, fundamentalmente a aspectos directamente relacionados con su localización. De hecho, los hoteles ubicados en Zaragoza no se concentran todos en una misma zona geográfica de la ciudad, sino que se encuentran repartidos en áreas distintas. Esto quiere decir que cada hotel fue construido con mercados objetivo distintos, puesto que no es lo mismo construirlo en el centro de la

ciudad que hacerlo cerca del Palacio de Congresos o en un polígono industrial a las afueras de la ciudad, ya que el tipo de cliente al que se orienta la actividad es distinto.

Por ejemplo, un hotel como el Meliá que fue construido en el centro de la ciudad atraerá principalmente a un cliente que busca hacer turismo, ya que se encuentra ubicado a escasa distancia de la Basílica del Pilar, de la Seo o de las murallas romanas. Esta comodidad en la cercanía a los lugares turísticos de Zaragoza no se podrá dar si el hotel se encuentra situado a las afueras de Zaragoza, como en el caso del hotel Diagonal Plaza, localizado en la plataforma logística PLAZA. Este hotel fue construido con la idea de atraer clientes que buscasen viajes de empresa, ya que en esta plataforma se encuentran las sedes de empresas tan importantes como Inditex, BSH o Imaginarium, entre otras.

1.1.2. Análisis por grupos

El objetivo central de las medidas de concentración es medir el poder de mercado de las empresas que operan en el mismo. Por otro lado, no se debe contabilizar solamente la cuota de cada hotel sino la cuota de cada agente decisor (p. ej. los grupos o cadenas hoteleras que controlan varios hoteles en la ciudad de Zaragoza), por tanto, además de analizar el sector por hoteles es conveniente hacer el análisis por grupos o cadenas hoteleras ya que establecerán estrategias coordinadas para todos sus hoteles. De esta forma es posible comparar ambos escenarios y analizar el poder de mercado de cada agente decisor que se constituye en la unidad de análisis relevante.

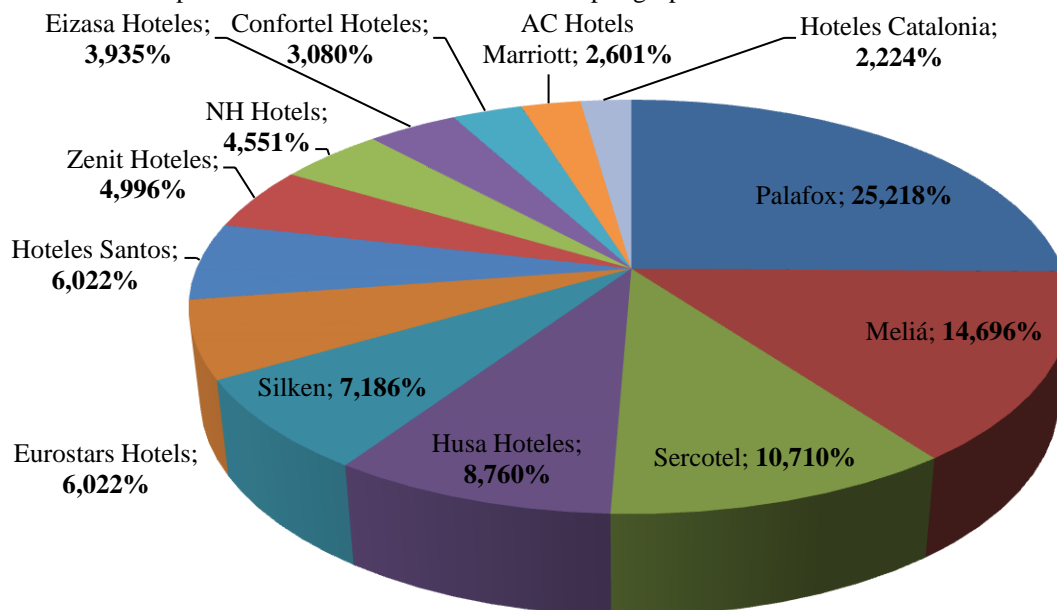
Tabla 1.3: Análisis de la estructura de mercado por grupos

Grupo	Camas	Cuota de mercado	Índice de concentración (C_k)
Palafox	1474	25,218 %	$C_1=25,218$ %
Meliá	859	14,696 %	$C_2=39,914$ %
Sercotel	626	10,71 %	$C_3=50,624$ %
Husa Hoteles	512	8,76 %	$C_4=59,384$ %
Silken	420	7,186 %	$C_5=66,57$ %
Eurostars Hotels	352	6,022 %	$C_6=72,592$ %
Hoteles Santos	352	6,022 %	$C_7=78,614$ %
Zenit Hoteles	292	4,996 %	$C_8=83,61$ %
NH Hoteles	266	4,551 %	$C_9=88,161$ %
Eizasa Hoteles	230	3,935 %	$C_{10}=92,096$ %
Confortel Hoteles	180	3,08 %	$C_{11}=95,175$ %
AC Hotels Marriott	152	2,601 %	$C_{12}=97,776$ %

Hoteles Catalonia	130	2,224 %	$C_{13}=100 \%$
TOTAL	5845		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1.2: Representación de las cuotas de mercado por grupos



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1.2 muestra claramente que la estructura del mercado analizada por grupos es menos competitiva que la derivada del análisis de los hoteles considerados individualmente.

Esta diferencia en el nivel de concentración de la industria se manifiesta en el hecho de que, en el análisis por hoteles considerados de forma individual, la cuota del mayor hotel apenas alcanzaba el 11%, mientras que en el estudio grupal hay un grupo que alcanza la cuarta parte del total de mercado.

Después del grupo Palafox le siguen los grupos Meliá y Sercotel con cerca un quince y un once por ciento de la cuota respectivamente, destacando además que este último solo cuenta con un hotel. Estos tres grupos acaparan la mitad del mercado total.

Como en el caso anterior, para determinar con más precisión el grado de concentración del mercado se procederá a calcular el índice de Herfindahl y ver si los resultados coinciden con los datos reflejados en la tabla.

Índice de Herfindahl

$$\begin{aligned} &= (25,218\%)^2 + (14,696\%)^2 + (10,71\%)^2 + (8,76\%)^2 + (7,186\%)^2 + (6,022\%)^2 + \\ &(6,022\%)^2 + (4,996\%)^2 + (4,551\%)^2 + (3,935\%)^2 + (3,08\%)^2 + (2,601\%)^2 + (2,224\%)^2 \\ &= \mathbf{0,125} \end{aligned}$$

El valor de 0,125 del índice de Herfindahl (casi el doble que en el análisis por hoteles considerados individualmente) refleja un mayor nivel de concentración del sector y, como consecuencia, es de esperar un menor nivel de rivalidad entre las empresas del sector.

Los datos sugieren que se podría estar en presencia de un modelo de grupos estratégicos con la presencia de varias empresas dominantes que podrían tener capacidad para establecer precios mientras que el resto de hoteles, de menor tamaño y que conformarían la franja de competencia, adoptarían una estrategia de precio aceptantes. No obstante, el elevado nivel de diferenciación de producto, comentado previamente, presente en el sector permite poder seguir caracterizando al sector como un mercado que se aproxima en su funcionamiento al modelo teórico de competencia monopolística, aunque con un número de empresas menor que en el caso del análisis que consideraba los diferentes hoteles de manera individual.

1.2. CONDUCTA

Como se ha comentado en el apartado relativo a la estructura de la industria, el sector hotelero de lujo en la ciudad de Zaragoza es un mercado que se aproxima al modelo de competencia monopolística como consecuencia del valor del índice de Herfindahl y del elevado nivel de diferenciación de producto, no pudiéndose descartar la presencia de grupos estratégicos (varias empresas dominantes) en función de la capacidad de los grandes grupos para establecer precios que sean aceptados por los hoteles de menor tamaño. No obstante, en ambos escenarios, se hace necesario profundizar en las diferentes estrategias que pueden seguir las empresas. Además se presta especial atención al análisis temporal y secuencial de las estrategias seguidas por las empresas en sus variables estratégicas relevantes: capacidad, precio y nivel de diferenciación de producto. Posteriormente, se hace una breve referencia a la estrategia de levantamiento de barreras a la entrada que pueden realizar los grandes grupos y a la presencia de determinados condicionantes estratégicos que pueden derivar en una menor intensidad competitiva en el sector. Finalmente, desde la perspectiva de la dirección estratégica, se hace un análisis de la estructura competitiva de la industria a través de las cinco fuerzas de Porter.

1.2.1. El modelo de grupos estratégicos

Siguiendo a Caves y Porter (1987), una primera aproximación al sector podría llevar a pensar que, dependiendo de la capacidad de los tres grandes grupos hoteleros para fijar precios y del poder de mercado de los mismos, el funcionamiento de la industria se podría asemejar al modelo de grupos estratégicos con la presencia de tres grupos dominantes (los cuales dominan el 50% del mercado) y un conjunto de empresas seguidoras con una menor cuota de mercado que se comportarían como precio aceptantes.

En este escenario planteado, los grupos hoteleros dominantes tendrían capacidad para establecer un precio que maximizara su función de beneficios tomando la oferta de las empresas de la franja de competencia como un dato. Una vez que dichos grupos dominantes establecieran el precio del mercado, el resto de hoteles aceptarían ese precio como un parámetro del mercado y abastecerían la demanda residual que no acaparasen las grandes cadenas. De esta forma, el comportamiento del mercado sería similar al de

una hipotética situación de oligopolio conformado por tres grandes empresas cuyo poder de mercado se vería atenuado por la presencia de las empresas que constituyen la franja de competencia.

1.2.2. El modelo de competencia monopolística

Un aspecto importante del sector analizado, y que puede determinar en gran medida su estructura competitiva, es el elevado grado de diferenciación de producto que, junto con el valor calculado del índice de Herfindahl, sugiere que se está en presencia de un mercado que se asemeja al modelo teórico de competencia monopolística.

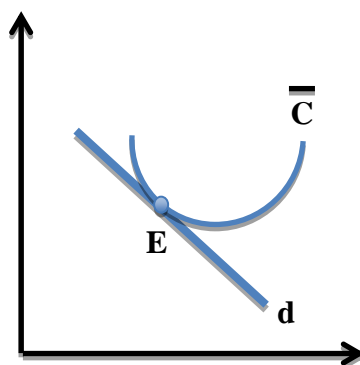
En este escenario, el comportamiento de las empresas responde al propuesto por Chamberlin (1933). De esta forma, la situación actual se correspondería con un mercado en el que existe un número relativamente elevado de empresas que ofertan productos diferenciados y donde la estrategia de cada una de ellas no tendría un impacto significativo sobre la estrategia del resto como consecuencia, entre otros motivos, de que ninguna de ellas tendría capacidad para absorber una parte significativa de la demanda quedando siempre demanda residual para el resto. A este punto se habría llegado a través de un proceso de ajustes en el mercado en el largo plazo que se recoge a continuación.

La situación de partida podría situarse en los años previos a la Expo donde existía un número relativamente reducido de empresas que ofertaban un producto relativamente homogéneo obteniendo unos beneficios totales positivos. Esta circunstancia incentivó la entrada de nuevas empresas al mercado lo que provocó que cada una de las empresas incrementase el grado de diferenciación de su producto para mantener su cifra de beneficios. Esto provocó que la función de demanda fuera cada vez más vertical. El proceso de entrada de nuevas empresas continuó hasta que la función de demanda fue tangente con la función de costes medios totales de la empresa (véase figura 2.1) de forma que los beneficios totales de las empresas eran nulos y los incentivos de potenciales entrantes de incorporarse al mercado desaparecieron. Se llegó así a una situación de equilibrio, concretamente en el año 2008, donde un número relativamente alto de empresas competían en un mercado con un producto con alto grado de diferenciación (sobre todo en lo relativo a aspectos de localización de los hoteles, además de otras características del producto).

En este equilibrio de mercado, los beneficios totales son nulos pero el precio se mantiene por encima del coste marginal. Desde un punto de vista económico, en términos de bienestar social, el equilibrio es por tanto ineficiente. Sin embargo, se podrían tener en consideración los beneficios inherentes a un elevado nivel de variedad de producto con lo que el saldo final sobre el bienestar social dependería de cuál de los dos aspectos tuviera un mayor peso en la valoración final del bienestar. Sin embargo, desde un punto de vista de eficiencia productiva, el equilibrio sería claramente ineficiente ya que cada empresa operaría por debajo de su escala mínima eficiente (lo que se correspondería con la ocupación completa de cada hotel).

Se estaría por tanto en una situación competitiva donde no estaría claro la eficiencia del mercado en términos económicos, y se podría afirmar con rotundidad que, desde un punto de vista productivo, la situación sería claramente ineficiente. Además, el descenso de la demanda en los años posteriores a la EXPO 2008 ha acentuado todavía más esta circunstancia.

Figura 2.1: Equilibrio de Chamberlin



Fuente: Cabral (1997)

1.2.3. Determinación de la capacidad y competencia en precios: Un juego en dos etapas

La tercera alternativa para entender el funcionamiento del sector hotelero de lujo en la ciudad de Zaragoza es analizar el comportamiento de las empresas en un escenario secuencial constituido por varias etapas en el proceso de decisión sobre dos de las variables estratégicas con más incidencia en el funcionamiento de un mercado: los precios y las capacidades productivas (en este caso, capacidad hotelera o número de camas disponibles por cada hotel).

Así, el nivel de competencia actual del sector se correspondería con la solución a un juego de dos etapas donde las empresas eligen la capacidad hotelera en una primera etapa y una vez determinada ésta, en una segunda etapa, se produciría el ajuste en precios siendo estos la variable estratégica en el corto plazo. Se estaría en un escenario donde las capacidades productivas podrían ajustarse en el largo plazo (una vez determinadas no es posible modificarlas) y los precios serían los que se ajustasen en el corto plazo. La intensidad competitiva del ajuste en precios estaría determinado por la capacidad hotelera agregada del sector lo que podría traducirse que una competencia feroz en precios no tendría por qué traducirse en un nivel de precios cercano al coste marginal, ya que habría restricciones de capacidad que incrementarían los precios.

Como señala Cabral (1997) se estaría en una situación de equilibrio que se aproximaría a la hipotética solución Cournot, ya que la variable estratégica relevante es la que se ajusta más lentamente, en este caso las capacidades. En otras palabras, aunque lo hoteles compitan en precios, las restricciones de capacidad provocan que la intensidad competitiva sea inferior a la que cabría esperar del teórico modelo de Bertrand.

No obstante se aprecia que determinados grupos hoteleros de tamaño relativamente alto, por ejemplo Palafox, consiguen ajustar capacidades en el medio plazo a través del cierre de determinados hoteles durante determinados periodos de tiempo (por ejemplo cierres temporales de hoteles como el Reina Petronila). Esto implica que, reducida la capacidad agregada de los hoteles, el ajuste en precios conlleva un incremento de los mismos.

1.2.4. Estrategia disuasoria de entrada de nuevos competidores

En este apartado, se centra la atención en cómo determinadas empresas pueden realizar acciones estratégicas en el largo plazo que reduzcan la intensidad competitiva del sector. Puede ser el caso del grupo Palafox, que incrementó sustancialmente su capacidad hotelera en torno al año 2008 con el objetivo de disuadir la entrada de otros potenciales competidores. La estrategia es la siguiente: el grupo Palafox incrementa sustancialmente su oferta hotelera con el objetivo de hacer creíble una posible guerra de precios futura que conllevaría que los nuevos entrantes entrarían en pérdidas si efectivamente deciden entrar a competir en el mercado. En el caso de que la capacidad hotelera del grupo Palafox fuese reducida, no sería creíble la amenaza de futura guerra de precios ya que no existirían incentivos económicos para la misma ni capacidad para

llevarla a cabo. Sin embargo, un exceso de capacidad sí que hace creíble dicha amenaza y se constituye, por tanto, en una estrategia efectiva para disuadir la entrada de nuevos competidores con lo que la intensidad competitiva del mercado está por debajo de lo que podría estar si el grupo Palafox no aplicara dicha estrategia disuasoria.

1.2.5. Incidencia del altruismo racional en una menor intensidad competitiva del sector

Un último factor que podría explicar una intensidad competitiva por debajo de la inicialmente esperada dada la estructura del sector es la posibilidad de aparición del denominado altruismo racional entre las personas con responsabilidad para establecer los precios. Este análisis se fundamenta en las aportaciones del trabajo de García-Bernal (2014) que muestra como la competencia en precios puede deparar una solución de equilibrio con menor intensidad competitiva de la inicialmente esperada como consecuencia del papel de determinados aspectos estratégicos o endógenos en el proceso de toma de decisiones de los agentes.

La clave está en el papel desempeñado por el denominado Altruismo Racional de Rotemberg (1994). Como demuestra García-Bernal (2014) en un mercado donde los agentes decisores encargados de fijar los precios pueden mostrar sentimientos interesados de altruismo entre ellos aunque sean agentes perfectamente egoístas. Esta presencia de altruismo racional conlleva a que el precio de equilibrio del mercado sea superior al que correspondería con la teórica solución Bertrand. En consecuencia, la intensidad competitiva del mercado es menor de la esperada. La presencia del denominado altruismo racional se justifica desde el momento en que puedan surgir algún tipo de relación interpersonal entre los agentes decisores, aspecto que no es descabellado pensar que pueda darse en un mercado como el hotelero de lujo en la ciudad de Zaragoza al tratarse de un mercado relativamente pequeño y bien delimitado donde todos se conocen, lo que se acentúa por la presencia de algunas empresas de carácter familiar.

1.2.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

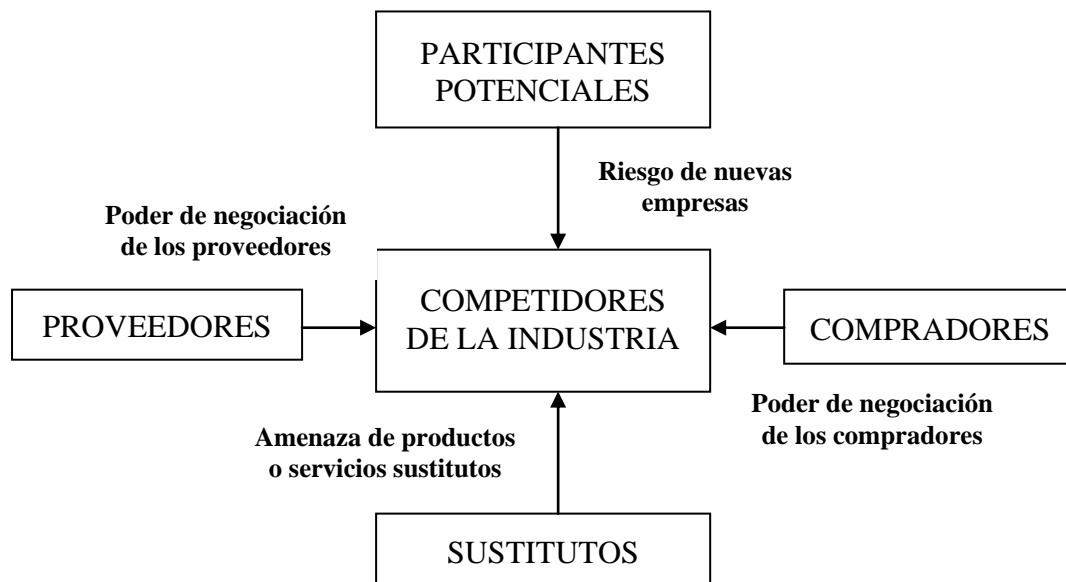
Finalmente, el último instrumento que se va utilizar para explicar la intensidad competitiva en el sector es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Para que

las empresas puedan formular correctamente su estrategia competitiva es importante que conozcan bien el ambiente que las rodea, es decir, que haya una relación empresa-entorno adecuada. Cuando se habla de entorno se está haciendo alusión al entorno específico de un determinado sector, principalmente a la industria donde se compete.

Las cinco fuerzas de Porter combinadas entre sí determinan lo atractivo que es el sector y el potencial de utilidades (rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido) del sector.

En los párrafos siguientes se detallará uno a uno los aspectos más importantes de cada fuerza, representados gráficamente en el siguiente esquema.

Figura 2.2: Representación de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. E. (2004)

Amenaza de los nuevos competidores

El principal objetivo de esta fuerza es identificar el riesgo existente de ingreso de nuevas empresas al sector, ya que éste se puede volver atractivo en función de las barreras que presente.

En el caso de los hoteles de cuatro y cinco estrellas las barreras para entrar en este mercado son muy fuertes, puesto que es necesario disponer de un inmueble con el tamaño suficiente como para poder albergar en él un número elevado de habitaciones, así como servicios tan importantes como recepción, cafetería o restaurante entre otros.

Por todo esto, será necesaria una fuerte inversión inicial además de unos elevados costes de funcionamiento. Por lo tanto, entrar en este mercado solo estará al alcance de grandes cadenas hoteleras o de empresarios individuales con importante capacidad de financiación.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Con esta fuerza competitiva el principal propósito es medir el nivel de amenaza que suponen los productos sustitutivos para este sector, ya que como bien es sabido un mercado con muchos sustitutos no será muy atractivo para las empresas que deseen entrar en él, más si cabe, si los productos que se ofrecen poseen una gran calidad-precio.

El sector hotelero de lujo en Zaragoza tiene varios sustitutos entre los que se pueden destacar: los hoteles de una, dos y tres estrellas o el alquiler de apartamentos y apartahoteles. Entre estos el sustituto más directo son los hoteles de tres estrellas, ya que por lo general en esta categoría la relación calidad-precio suele ser más que aceptable. Hay una serie de personas que en condiciones normales acudirían a hoteles de cuatro y cinco estrellas, pero en tiempos de crisis pueden optar por hoteles más económicos como los de tres estrellas sin ver reducida excesivamente la calidad percibida.

Poder de negociación de los proveedores

Para conocer el poder de negociación que tienen los proveedores basta con coger el producto que pueden ofrecer y analizarlo. En este caso, existe una gran variedad de productos y materias primas que necesitan los hoteles, tales como mobiliario, vajillas, todo tipo de comida, etc... Estos productos son sencillos de adquirir, ya que el número de proveedores de tales productos es muy elevado y existe una gran cantidad de productos sustitutos donde elegir. Si a todo esto añadimos que los productos ofrecidos por los proveedores no tienen por qué estar para nada diferenciados se puede afirmar que la capacidad de que los proveedores impongan sus precios y tamaños es bastante reducida.

Se podría considerar como amenaza que los proveedores decidan integrarse hacia adelante, es decir, que pasen de ser proveedores a introducirse directamente en la industria hotelera. De todas formas, debido a los altos costes que les supondría dar ese paso no se puede considerar esto como una amenaza real.

Poder de negociación de los clientes

Respecto al cliente individual, éste tiene cada vez más experiencia y una mayor capacidad para obtener información y comparar precios debido a la gran cantidad de medios tecnológicos disponibles (p. ej. Internet).

Por otro lado, está el elevado poder negociador de los tour operadores, que por su elevado volumen de negocio pueden presionar los precios a la baja.

En este sentido, puede afirmarse que, en términos generales, el poder negociador de los clientes es relativamente elevado.

Rivalidad entre los competidores existentes

El descenso de la demanda tras la celebración de la EXPO 2008, acentuado por los efectos de la actual crisis económica; y el posible sobre dimensionamiento de la oferta hotelera de lujo en la ciudad de Zaragoza con motivo de las expectativas previas a la propia EXPO, son factores que han incrementado la intensidad competitiva del sector y han derivado en un previsible descenso de los precios en los últimos años. Sin embargo, la rivalidad entre los competidores actuales es inferior a la que inicialmente se podría esperar teniendo en cuenta el elevado grado de diferenciación de producto, las restricciones de capacidad, las estrategias disuasorias a la entrada por parte de algunas empresas y otros aspectos ya comentados con anterioridad.

1.3. RESULTADOS

Una vez analizada la estructura del mercado y la conducta de las empresas que en él operan, se centra la atención en analizar los resultados, privados y sociales, que depara el funcionamiento del mercado. Así, desde un punto de vista social, se prestará especial atención a la evolución de los precios con la consiguiente repercusión sobre el bienestar social, de forma que cuanto mayor sea el nivel de precios menor será el bienestar social y mayor la ineficiencia económica del mercado (se conseguiría la máxima eficiencia cuando los precios se igualasen a los costes marginales). Por otro lado también se analizan los beneficios privados de las empresas que operan en el sector, concretamente centrando la atención en la evolución de la cifra de beneficios, de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera.

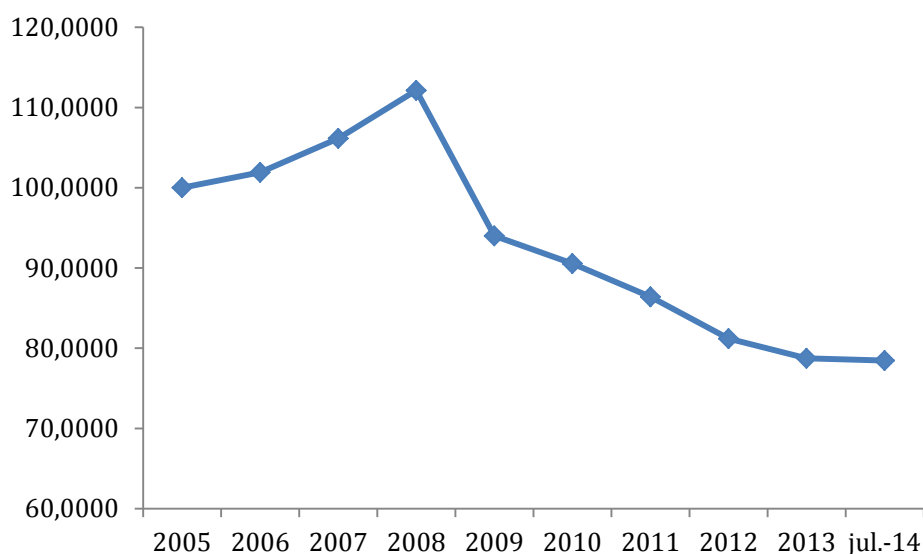
1.3.1. Evolución de los precios (e incidencia sobre el bienestar social)

La primera variable que se va a analizar es el precio de los hoteles en Zaragoza. Es importante aclarar que aunque el mercado sobre el que se está trabajando no incluye los hoteles de una, dos y tres estrellas ha sido obligado incluirlos a la hora de estudiar esta variable, debido a que en los datos encontrados estaban incluidos y no se distinguían las distintas categorías.

De todas formas, esto no va a ser un impedimento para poder llevar a cabo el análisis correctamente, ya que en general en todas las categorías de hotel el precio ha seguido trayectorias similares en la última década. Por lo general, esta evolución común en todas las categorías ha sido desigual en los últimos años ya que, por un lado, se encuentran tramos donde las empresas podían permitirse fijar los precios en niveles elevados y por otro, momentos donde era obligada su bajada por la disminución de la demanda.

A continuación, se expondrá en el gráfico 3.1 la evolución que ha seguido el precio de los hoteles en Zaragoza desde el año 2005 hasta el año actual (2014), concretamente el mes de Julio que es el último del que se tienen datos. Para ello, ha sido necesario recurrir al Instituto Aragonés de Estadística para tomar datos oficiales, y a través de índices de precios con base 2001, realizar un cambio de base obteniendo así una nueva serie con base 2005. De esta forma, sería mucho más sencillo con estos nuevos índices trazar una línea que mostrase los altibajos que ha sufrido el precio a lo largo de los últimos años.

Gráfico 3.1: Evolución de los precios del sector hotelero desde 2005 hasta Julio de 2014



Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos se observa que el precio ha tenido tendencias bien distintas en la última década. Así, se pueden apreciar (gráfico 3.1) tres fases claramente diferenciadas: una con una clara ascensión de los precios hasta alcanzar cotas elevadas; otra donde ocurre el efecto contrario, el precio sufre una caída considerable; y por último, una última fase donde los precios se estancan y hay cierta estabilidad.

A continuación, se procede a estudiar de manera más exhaustiva cada fase explicando cuales han podido ser las causas que han originado cada situación y teniendo en cuenta el momento del tiempo en el que se estaba.

La primera fase es la que va desde 2005 hasta 2008, periodo en el que la economía española atravesaba una época expansiva de crecimiento sostenido. Esta etapa de auge comenzó a mediados de la década de los 90 con la incorporación de España a la Unión Económica y Monetaria de la Unión Europea (1994), que provocó una bajada de los tipos de interés, acentuada además con la instauración del euro (2001). Esta disminución en los tipos de interés unida a la ausencia en el riesgo de tipo de cambio provocó una mejora de la confianza de los inversores internacionales en la economía española, originándose así un incremento de la demanda de crédito. Esto favoreció que el gasto en bienes de consumo e inversión se relanzara explicando de esta manera el incremento en los precios de los hoteles.

Como se aprecia en el gráfico 3.1 el ascenso en los precios es bastante pronunciado alcanzando su techo en el 2008, año en el que se celebró la EXPO de Zaragoza. Como

motivo de este evento fueron varios los hoteles que fueron inaugurados en esta fecha, es el caso de los hoteles Hiberus, TRYP Zaragoza Hotel, Husa Puerta de Zaragoza o Diagonal Plaza. Se puede considerar el año de mayor auge del sector hotelero en Zaragoza en la última década, ya que en los meses de Junio, Julio y Agosto la ciudad iba a tener que albergar a multitud de turistas tanto nacionales como internacionales.

Es a partir de ese año cuando la situación cambió radicalmente con registros de crecimientos en el PIB que no alcanzaban el 1%. En este momento, con el comienzo de la segunda fase, los inversores dejaron de ver la economía española como un buen lugar donde invertir el dinero ya que los tipos de interés habían subido de manera considerable. Esta subida provocó la reducción del crédito bancario, lo que sumado al fuerte endeudamiento acumulado por familias y empresas afectó de manera negativa en el consumo. Por tanto, esto causó una bajada general de los precios, afectando a mercados tan importantes como el estudiado, el hotelero. El motivo principal de esta bajada de los precios en los hoteles es que al haberse creado este estado de crisis económica la demanda hotelera también se vio damnificada, y se llegó a una situación donde la capacidad hotelera era demasiado grande para el mercado existente.

Por otro lado, como se ve en el gráfico este descenso en los precios tuvo su mayor impacto hasta el año 2009, en los años siguientes continuaron bajando pero de manera más paulatina.

Después de analizar esta etapa se llega a la última fase, donde a partir de 2012 aproximadamente los precios comenzaron a mostrar cierta estabilidad, pero no se conoce la dirección que seguirán en los años futuros. Por un lado, es posible que los precios hayan podido alcanzar su punto más bajo y comience una recuperación económica en los próximos años pero, por otro lado, existe la posibilidad de que esta estabilidad solamente sea temporal y continúen bajando en los años venideros.

En síntesis, desde una perspectiva de economía industrial, el descenso de precios que ha tenido lugar desde la finalización de la EXPO 2008 tiene efectos positivos sobre el bienestar social porque se incrementa el excedente del consumidor y se disminuyen las ineficiencias económicas del sector. El descenso de precios conlleva que más consumidores pueden consumir el producto y la riqueza creada por el mercado es mayor que en un escenario con precios más altos.

1.3.2. Evolución de los beneficios privados

Desde una perspectiva empresarial, se centra la atención en analizar cuál ha sido la evolución de los indicadores de naturaleza financiera de las empresas que componen la industria, lo que permite analizar la evolución de los beneficios privados del sector. Primero se analiza la evolución de la cifra de beneficios de los diferentes grupos u hoteles que operan en el sector. Posteriormente, se analizan la evolución de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera en dichas empresas.

En primer lugar se analizan los beneficios que han obtenido los diferentes grupos hoteleros en los últimos años. Para obtener dicha información se ha recurrido a la base de datos SABI.

Debido a la imposibilidad de obtener todos los datos de todos los hoteles, el estudio se ha tenido que hacer con la información recogida de cada grupo hotelero, salvo en el caso del grupo AC Hotels que se han tomado las cifras del hotel, ya que no se encontraba la información del grupo.

En este caso, como lo que se quiere analizar son los beneficios empresariales se ha considerado el valor del Resultado del Ejercicio de la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

En la tabla 3.1 quedan recogidos estos datos con el mismo periodo de estudio que con los precios (2005-2012), resaltando en color verde los beneficios y en color rojo las pérdidas. Se puede ver como solo los grupos Silken y Eurostars Hotels han conseguido evitar que la crisis se mostrase en sus cuentas obteniendo resultados positivos todos los años, este último con unas cifras muy elevadas, en especial en 2009 con unos beneficios superiores a los 35 millones de euros. Por otro lado, hay otros grupos donde en general también muestran resultados positivos como son los grupos Palafox, Husa Hoteles, Zenit Hoteles, Hoteles Catalonia o Eizasa Hoteles.

Como referentes por el lado negativo, los grupos Sercotel y Confortel que en ningún año han conseguido resultados positivos. También existe un conjunto de grupos donde se aprecia que no han sabido sobrellevar bien la nueva situación económica, es el caso de Hoteles Santos o AC Zaragoza Los Enlaces.

Por último, destacan de manera muy negativa los resultados de cadenas hoteleras tan importantes como Meliá o NH Hotels, donde las pérdidas en los últimos años han sido muy importantes, casi alcanzando los 65 y 100 millones de déficit respectivamente en el año 2011.

Respecto a la evolución de la rentabilidad económica, que relaciona el beneficio bruto que obtiene la empresa y el activo total invertido, también se emplea como fuente de información la base de datos SABI.

Como se observa en la tabla 3.2, el grupo Silken en el año 2012 obtenía una rentabilidad del 9,32% frente al grupo Sercotel que en dicho año obtenía una rentabilidad negativa del 17,34% de lo invertido. Razonado de otra forma, Silken por cada 100 euros invertidos ganaba 9,32 euros por los 17,34 euros que perdía Sercotel.

Por otro lado, no hay que olvidarse de un ratio tan importante en las empresas como es el de rentabilidad financiera, que se define como el beneficio neto obtenido por los propietarios por cada unidad monetaria de capital invertida en la empresa. Los datos también se obtienen de la base de datos SABI y se sintetizan en la tabla 3.3. En este caso, si el ratio muestra una rentabilidad financiera del 45,32%, como en el grupo Husa Hoteles en 2007, querrá decir que los inversores obtienen un beneficio de 45,32 euros por cada 100 euros aportados al capital de la empresa.

Tabla 3.1: Resultados empresariales en el periodo 2005-2012

	Palafox	Meliá	Sercotel	Husa Hoteles	Silken	Eurostars Hotels	Hoteles Santos	Zenit Hoteles	NH Hotels	Eizasa Hoteles	Confortel	AC Los Enlaces	Hoteles Catalonia
2005	11.301.676	14.037.000	-658	1.038.000	434.209	6.482.052	314.206	81.443	-273.000	33.198	-6.566.559	59.015	151.124
2006	13.801.656	10.531.000	-17.025	1.314.000	878.803	8.345.733	-4.235.197	29.937	1.321.000	-40.383	-4.170.630	179.610	78.923
2007	2.317.654	41.679.000	-781.665	3.898.000	2.882.113	13.005.645	-1.599.226	43.684	2.566.000	390.155	-2.852.941	106.339	36.493
2008	1.436.040	-22.170.000	-1.545.506	449.000	2.370.062	13.840.268	-5.652.204	-63.960	2.989.000	46.927	-7.207.336	537.353	2.738
2009	11.957.827	-48.900.000	-4.685.428	-13.854.000	1.147.190	35.457.757	-5.937.178	-61.267	-14.258.000	183.666	-11.574.707	-325.458	469.937
2010	3.050.359	19.341.000	-2.863.451	-12.423.000	1.170.538	7.564.463	-2.657.650	226.473	-6.392.000	40.321	-7.423.464	-335.305	457.000
2011	-5.091.451	-64.250.000	-2.850.921	2.102.000	618.808	10.629.715	-1.385.315	181.527	-3.946.000	-76.474	-5.162.579	-203.743	333.500
2012	739.147	-55.295.000	-2.057.008		710.634	12.376.906	267.702	79.160	-97.729.000	-29.772	-6.954.773	-566.551	-30.400

Tabla 3.2: Rentabilidad económica en el periodo 2005-2012

	Palafox	Meliá	Sercotel	Husa Hoteles	Silken	Eurostars Hotels	Hoteles Santos	Zenit Hoteles	NH Hotels	Eizasa Hoteles	Confortel	AC Los Enlaces	Hoteles Catalonia
2005	2,26%	-2,17%	-10,32%	0,75%	10,14%	5,26%	0,33%	3,67%	3,56%	10,58%	-63,18%	6,04%	2,91%
2006	1,85%	0,53%	-4,47%	1,64%	33,79%	4,78%	-3,95%	2,03%	9,52%	-3,89%	-23,39%	15,92%	1,01%
2007	0,8%	2,05%	-7,81%	4,69%	40,66%	3,54%	-1,65%	2,8%	8,92%	27,61%	-10,64%	9,88%	0,42%
2008	0,53%	-1,06%	-12,72%	-0,02%	27,56%	3,42%	-5,2%	-2,39%	2,78%	1,99%	-24,83%	28,68%	0,06%
2009	0,01%	-2,99%	-38,56%	-10,42%	18,05%	3,98%	-5,81%	-1,84%	-8,03%	9,85%	-39,64%	-32,85%	6,81%
2010	1,08%	0,3%	-23,95%	-8,78%	13,86%	0,71%	-2,41%	9,41%	-3,58%	2,93%	-10,23%	-45,04%	6,46%
2011	-1,78%	-3,37%	-22,16%	-1,35%	8,49%	0,76%	-1,4%	8,53%	-1,17%	-5,77%	-7,68%	-69,84%	4,78%
2012	0,26%	-3,05%	-17,34%		9,32%	0,78%	0,24%	4,1%	-59,83%	-2,22%	-7,83%	-240,2%	-0,41%

Tabla 3.3: Rentabilidad financiera en el periodo 2005-2012

	Palafox	Meliá	Sercotel	Husa Hoteles	Silken	Eurostars Hotels	Hoteles Santos	Zenit Hoteles	NH Hotels	Eizasa Hoteles	Confortel	AC Los Enlaces	Hoteles Catalonia
2005	3,86%	-7,19%	-29,62%	4,67%	33,31%	30,97%	1,57%	36,19%	8,18%	24,53%	<i>n.s.</i>	40,02%	3,11%
2006	3,21%	1,78%	115,01%	10,14%	96,09%	36,83%	-23,28%	15,73%	23,61%	-40,28%	-386,28%	71,36%	1,02%
2007	3,04%	7,19%	93,15%	45,32%	73,86%	28,96%	-12,04%	19,1%	19,1%	106,12%	-92,95%	37,85%	0,45%
2008	2,03%	-4,99%	-205,13%	-0,19%	49,73%	27,84%	-34,04%	-28,94%	3,32%	27,96%	-145,82%	72%	0,07%
2009	0,03%	-15,38%	-244,29%	-325,96%	25,09%	21,38%	-48,26%	-38,36%	-12,69%	135,09%	-259,28%	-66,95%	7,26%
2010	4,04%	1,58%	-123,95%	259,07%	21,06%	3,95%	-25,53%	58,64%	-5,29%	24,56%	-13,59%	<i>n.s.</i>	6,98%
2011	-7,38%	-21,05%	-191,81%	61,56%	12,37%	4%	-14,75%	35,55%	-1,67%	-69,11%	-10,23%	165,53%	5%
2012	1,05%	-19,33%	-328,15%		10,81%	3,88%	2,53%	15,03%	-156,66%	-32,98%	-10,74%	78,77%	-0,59%

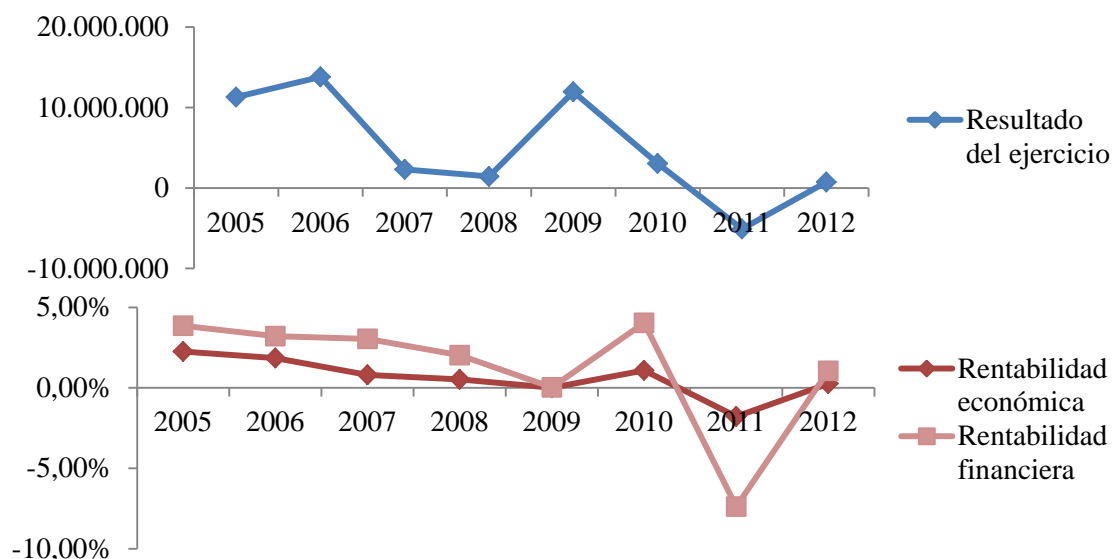
Fuente: Elaboración propia (Tabla 3.1, Tabla 3.2 y Tabla 3.3)

A continuación se realiza una comparativa entre los diferentes indicadores de beneficios privados para cada uno de los grupos o empresas considerados.

Palafox

El grupo Palafox, integrado por los cinco hoteles de Zaragoza y el hotel Playa Victoria de Cádiz, presenta unos resultados y unas rentabilidades positivas hasta el año 2011, momento en el que pasaron a mostrar cifras negativas, en especial en la rentabilidad financiera. El año 2012 refleja una clara mejoría con la consecución de nuevo de datos positivos.

Gráfico 3.2: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Palafox en el periodo 2005-2012

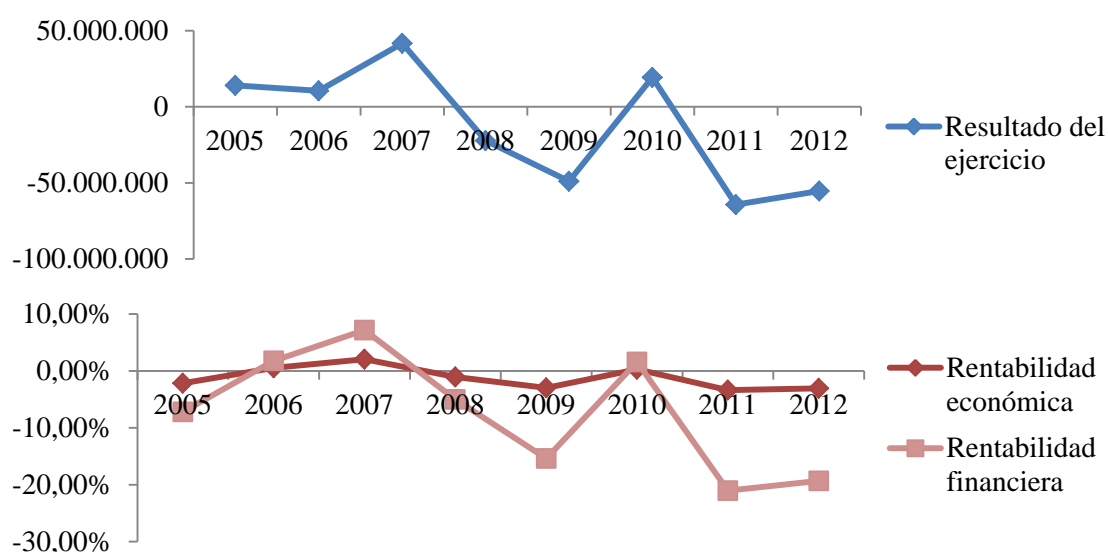


Fuente: Elaboración propia

Meliá

Como se puede ver en el gráfico 3.3, el grupo Meliá ofrece unos malos resultados, tanto en el análisis de los resultados empresariales como de las rentabilidades. Estos últimos peor si cabe, ya que solo obtuvo rentabilidades positivas en 2006, 2007 y 2010. En cualquier caso, se podría afirmar tras observar estos resultados que este grupo no ha sabido sobreponerse a la crisis económica global.

Gráfico 3.3: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Meliá en el periodo 2005-2012

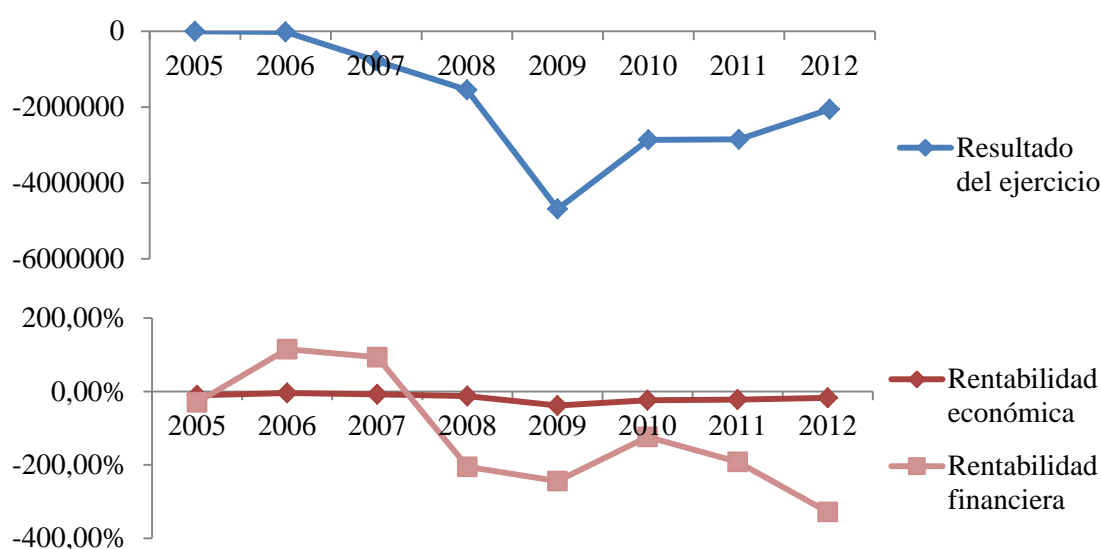


Fuente: Elaboración propia

Sercotel

Los números del grupo Sercotel muestran una clara incapacidad de adaptarse a los tiempos actuales, puesto que únicamente se aprecian cifras positivas en los años 2006 y 2007. En el resto de años los resultados son muy negativos, en especial a partir de 2008, coincidiendo con el inicio de la crisis económica.

Gráfico 3.4: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Sercotel en el periodo 2005-2012

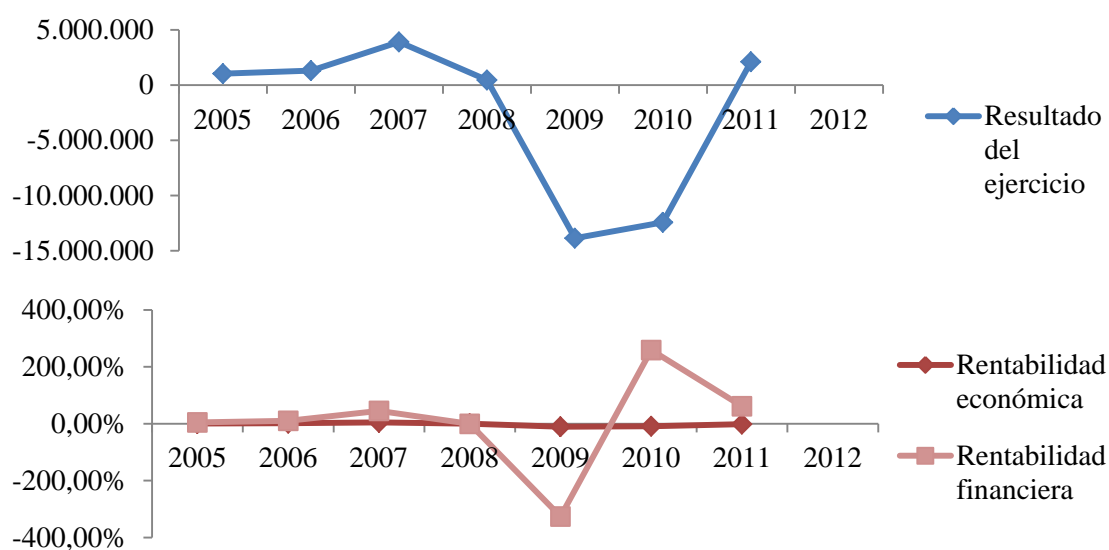


Fuente: Elaboración propia

Husa Hoteles

Husa Hoteles presenta unos resultados empresariales positivos hasta el año 2009, cuando tuvo grandes pérdidas, pero a partir de 2011 parece que volvió a encontrar la estabilidad. En cuanto a la rentabilidad, se puede observar en el gráfico 3.5 que la rentabilidad económica no muestra grandes variaciones, al contrario que la rentabilidad financiera, que a partir de 2009 se observan varios altibajos.

Gráfico 3.5: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Husa Hoteles en el periodo 2005-2011

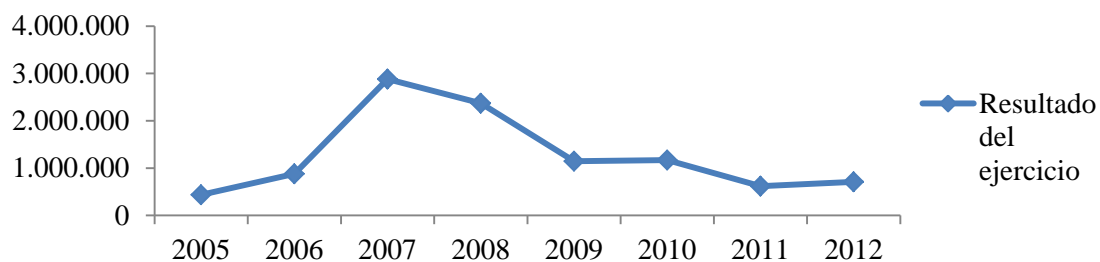


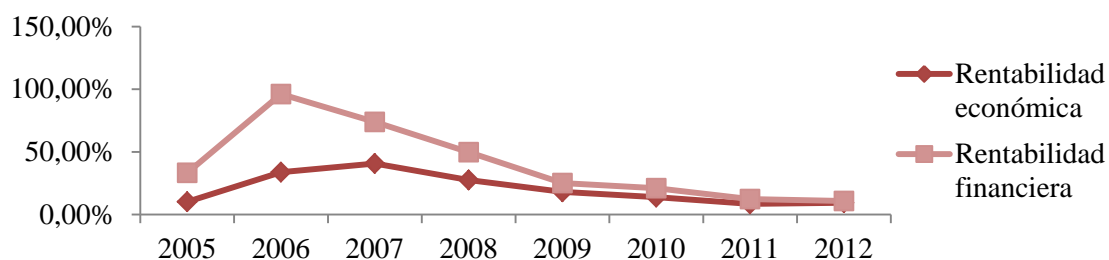
Fuente: Elaboración propia

Silken

El grupo Silken es, de los grupos analizados hasta ahora, el único que presenta parámetros positivos todos los años, tanto en el resultado del ejercicio como en las rentabilidades, destacando el periodo 2006-2008 que es cuando alcanzó las cotas más positivas.

Gráfico 3.6: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Silken en el periodo 2005-2012



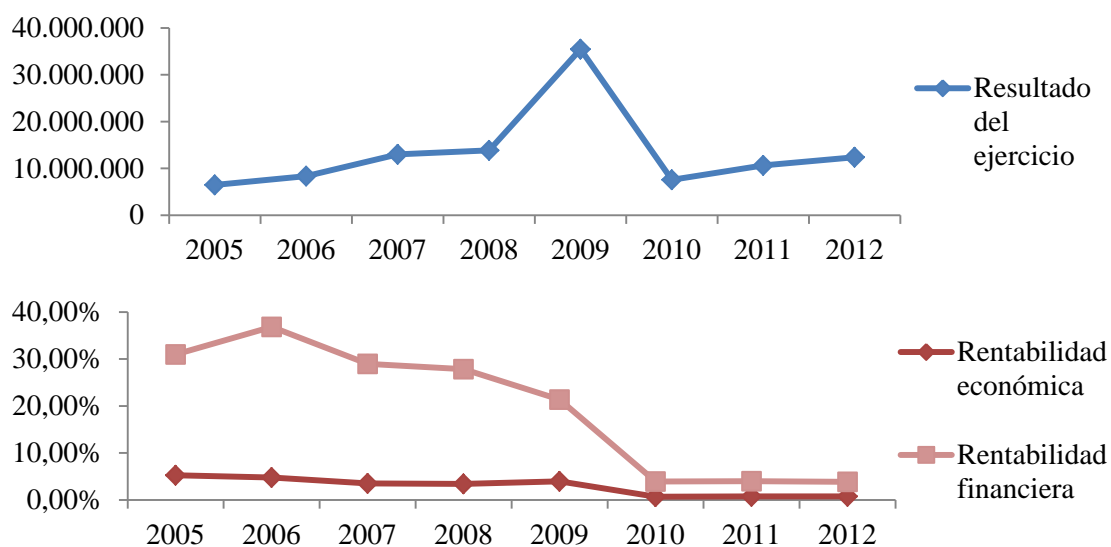


Fuente: Elaboración propia

Eurostars Hotels

Este grupo, al igual que el Silken, también ofrece unos datos positivos en todo el periodo en las variables estudiadas, resaltando los más de 35 millones que obtuvo de beneficio en el año 2009. En cuanto a las rentabilidades, se puede ver que las rentabilidades financieras son mucho más elevadas que las económicas hasta 2010. Es a partir de ese año cuando toman valores más cercanos.

Gráfico 3.7: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Eurostars Hotels en el periodo 2005-2012

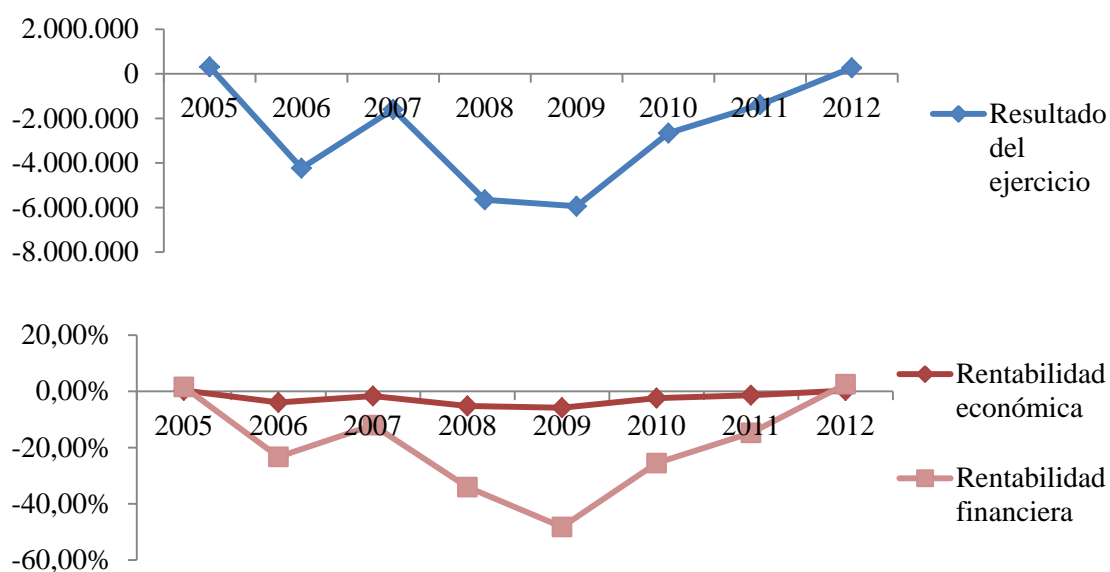


Fuente: Elaboración propia

Hoteles Santos

Hoteles Santos es otro de los grupos que ha tenido serias dificultades para obtener buenos resultados en los últimos años, alcanzando su peor momento en 2009. A partir de ese año, parece que ha conseguido una línea ascendente de mejoría llegando a obtener beneficios empresariales y rentabilidades positivas en 2012.

Gráfico 3.8: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Hoteles Santos en el periodo 2005-2012

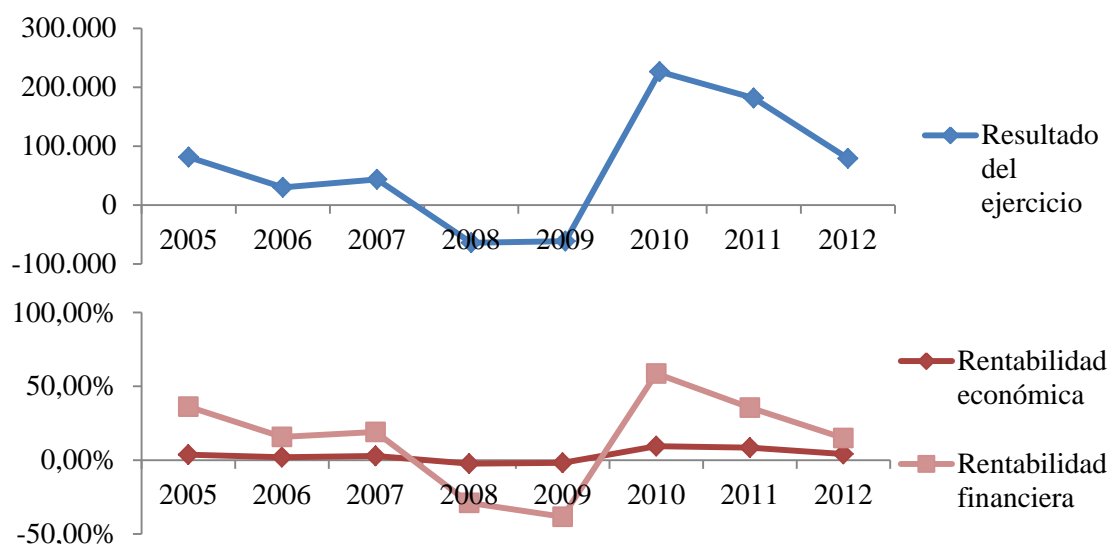


Fuente: Elaboración propia

Zenit Hoteles

El grupo Zenit Hoteles obtuvo valores positivos en todos los años a excepción de los años 2008 y 2009, con números negativos especialmente en los resultados empresariales y en la rentabilidad financiera. Sobresale el año 2010 con unos beneficios de 226 mil euros aproximadamente y una rentabilidad financiera del 58,64%.

Gráfico 3.9: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Zenit Hoteles en el periodo 2005-2012

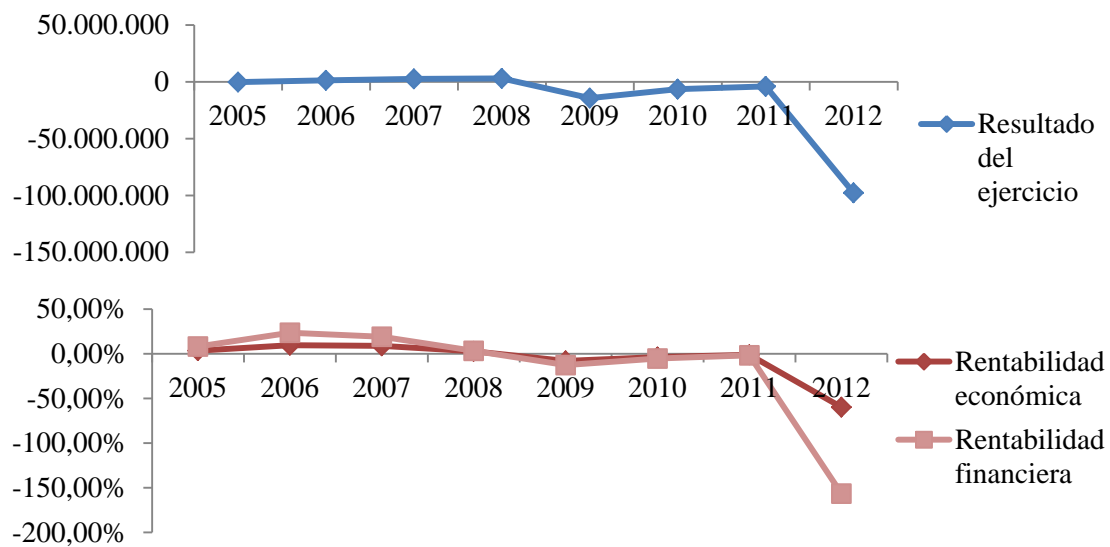


Fuente: Elaboración propia

NH Hotels

La importante cadena NH Hotels presenta unos números muy preocupantes desde 2008, último año en el que consiguió alcanzar superávit. Además, se observa una trayectoria diferente con respecto a los grupos analizados, ya que resulta extraño ver como en 2012 se obtuvieron las peores cifras, fundamentalmente en el resultado del ejercicio y en la rentabilidad financiera.

Gráfico 3.10: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo NH Hotels en el periodo 2005-2012

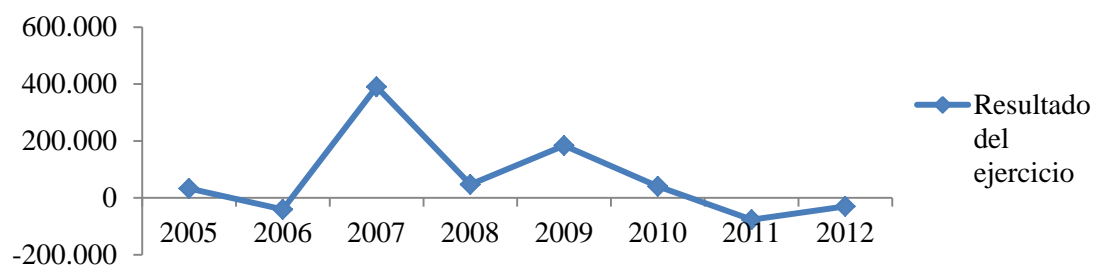


Fuente: Elaboración propia

Eizasa Hoteles

Eizasa Hoteles ofrece unos datos con varios altibajos en el periodo analizado. Se puede ver cómo desde el año 2007 hasta el 2010 logró unos resultados muy favorables, principalmente en los años 2007 y 2009. Por otro lado, los peores números los registra en los años 2006, 2011 y 2012.

Gráfico 3.11: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Eizasa Hoteles en el periodo 2005-2012



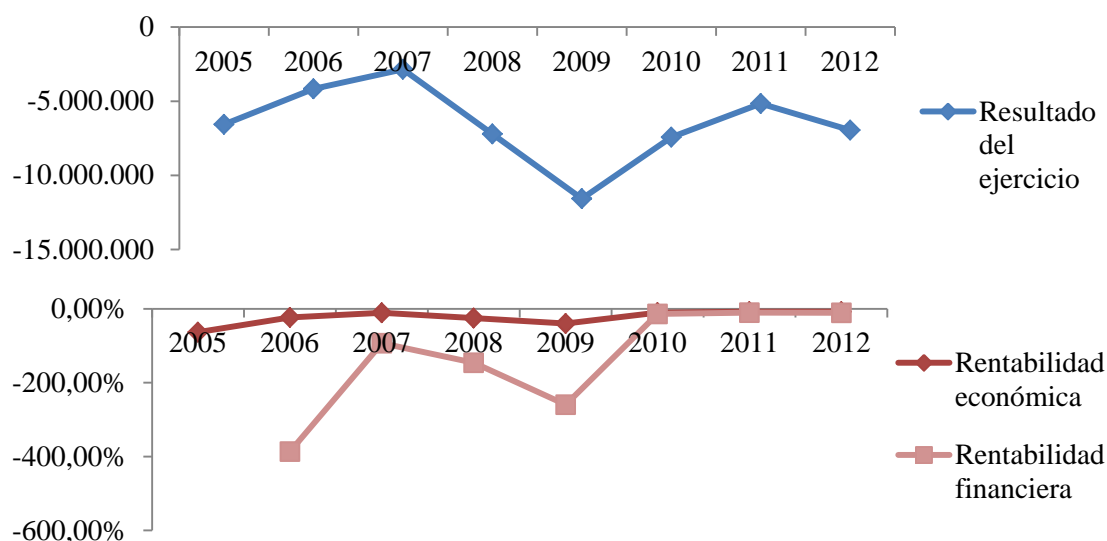


Fuente: Elaboración propia

Confortel

Confortel es la cadena hotelera estudiada con peores registros desde el año 2005, ya que en ningún año ha conseguido cifras mayores a cero. Además, el panorama negativo que asola la economía española en los últimos años no le ha ayudado en absoluto, llegando a obtener 11 millones de euros más de gastos que de ingresos en 2009.

Gráfico 3.12: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Confortel en el periodo 2005-2012

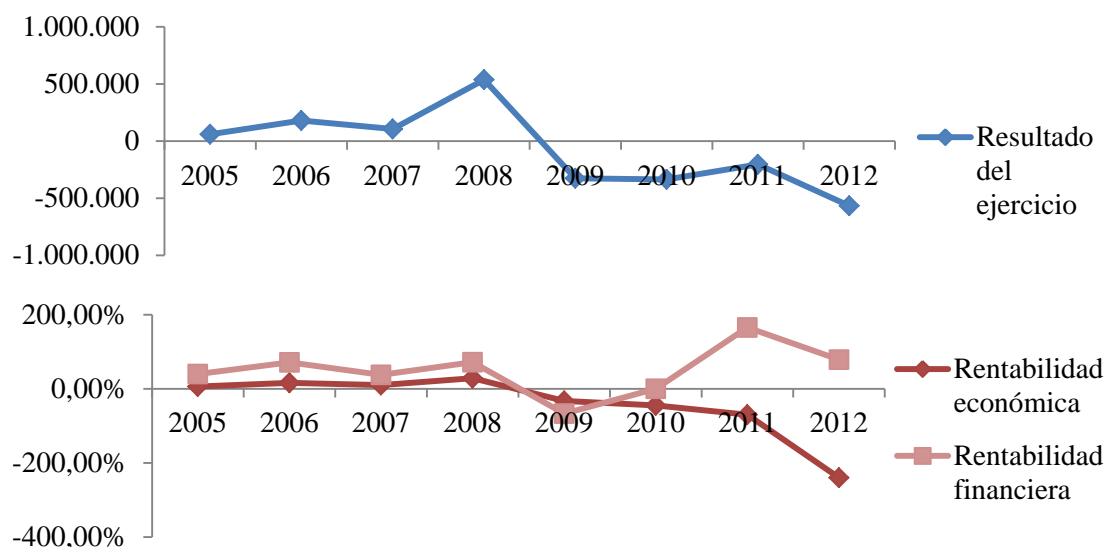


Fuente: Elaboración propia

AC Zaragoza Los Enlaces

El hotel AC Zaragoza Los Enlaces, perteneciente a la cadena AC Hotels, evidencia lo manifestado en la mayoría de los grupos analizados: unos primeros años hasta 2008 con cifras positivas, y posteriormente a partir de ese año valores por debajo de cero. En el caso de este hotel, muestra sus peores números en 2012, con una preocupante rentabilidad negativa de -240,2 %.

Gráfico 3.13: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo AC Zaragoza Los Enlaces en el periodo 2005-2012

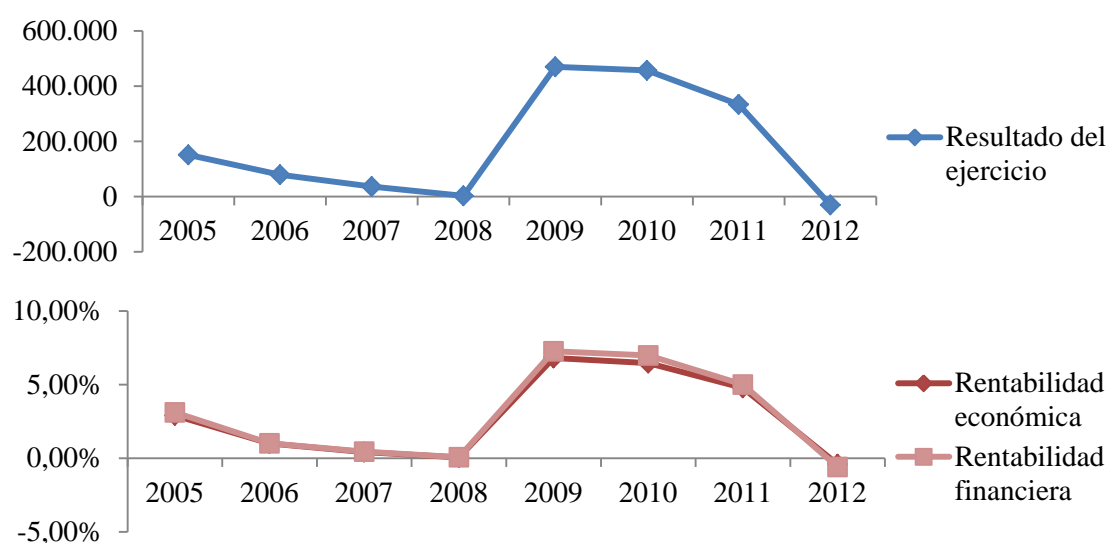


Fuente: Elaboración propia

Hoteles Catalonia

Los datos reflejados en el gráfico 3.14 revelan una tendencia similar tanto en el resultado empresarial como en la rentabilidad, logrando en los años 2009, 2010 y 2011 los mejores rendimientos. El único año en que los resultados no fueron los esperados fue 2012, con valores insignificantes por debajo de cero.

Gráfico 3.14: Resultado del ejercicio y rentabilidad en el grupo Hoteles Catalonia en el periodo 2005-2012



Fuente: Elaboración propia

2. CONCLUSIONES

En el momento que se decidió realizar este trabajo el objetivo principal no era otro que conocer en profundidad cómo funciona un sector tan importante en Zaragoza como el hotelero, el cual permite acomodar a una gran variedad de personas de todo el mundo, ya sean turistas que desean conocer la ciudad o gente con otros fines como asuntos de salud, trabajo o negocios. Dentro de este sector tan amplio pueden distinguirse varios tipos de alojamientos hoteleros dependiendo de la categoría que se trate, constituyéndose los hoteles de lujo en el objeto central del presente estudio.

En la actualidad, el sector hotelero en Zaragoza no atraviesa por su mejor momento, situando a Zaragoza como una de las ciudades de España donde la oferta de camas es sensiblemente superior a la demanda, tal y como lo demuestran los datos que hace unos meses publicó la revista Horeca, mostrando unos ratios de ocupación, precio medio e ingresos por habitación muy preocupantes. Para mejorar la eficiencia del sector es necesario entender el funcionamiento del mercado, analizando en profundidad su estructura, la conducta de las empresas que en él operan y los resultados privados y sociales derivados de la situación actual. Los principales resultados del trabajo muestran que los niveles de demanda real son sustancialmente inferiores a los que inicialmente estimaron las empresas del sector. Por tanto sería deseable que desde las instituciones y organismos públicos se diseñaran una serie de estímulos para relanzar el sector y paliar el desajuste de los últimos años entre oferta y demanda. No obstante, también se ha detectado la posible presencia de ciertos elementos y conductas por parte de las empresas establecidas que podrían tener una incidencia negativa sobre la eficiencia del mercado deparando una intensidad competitiva menor de la deseable.

Como potenciales beneficiarios del trabajo se encuentran las propias empresas del sector, establecidas o potenciales entrantes, que tienen a disposición un documento que analiza y explica el funcionamiento del sector, lo que les puede ayudar en su proceso de toma de decisiones. El trabajo también es útil para las administraciones y organismos públicos que velen por el buen funcionamiento del sector.

Respecto a los conocimientos necesarios para poder haber realizado el trabajo, me gustaría destacar los contenidos de las asignaturas Dirección Estratégica y Política de la Empresa del departamento de Dirección y Organización de Empresas, que me han permitido profundizar en el estudio del análisis estratégico de las empresas; así como las

asignaturas Estados Financieros y Análisis de Estados Financieros del departamento de Contabilidad y Finanzas, ya que a lo largo del trabajo ha sido necesario recurrir a las cuentas anuales de varias empresas y saber interpretarlas correctamente.

3. BIBLIOGRAFÍA

Cabral, L. (1997): *Economía Industrial* (Primera edición). McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. (Madrid)

Besanko, D; Dranove, D; Shanley, M; Schaefer, S (2010): *Economics of Strategy* (Fifth Edition). John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

García-Bernal, J. (2014): “The Bertrand solution revisited: strategic price setting”. *Applied Economics Letters*, Forthcoming. DOI:10.1080/13504851.2014.925039

Tirole, J. (1990): *La teoría de la organización industrial* (Primera edición). Editorial Ariel, S.A. (Barcelona)

Porter, M. E. (2004): *Estrategia competitiva* (Trigésima segunda reimpresión). The Free Press. A división of Macmillan, Inc. (México)

Rotemberg, J. J. (1994): “Human Relations in the Workplace”. *Journal of Political Economy*, vol. 102 (4): 684-717.

Caves, R. E; Porter, M. E (1987): “From Entry Barriers to Mobility Barriers”, *Quarterly Journal of Economics* 91, 241-267

Chamberlin, R. (1933): *The theory of Monopolistic Competition*, Cambridge. Harvard University Press.

<http://www.ine.es/>

<http://roble.unizar.es:9090/login?url=https://sabi.bvdinfo.com/ip>