



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VIABILIDAD DE LA CREACION DE UNA MARCA HOTELERA

Clave: 201000660
Coordinadora: María Coronado Vaca

Madrid
Marzo, 2015



ANALISIS DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

VIABILIDAD DE LA CREACION DE UNA MARCA HOTELERA

INDICE

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE
2. INTRODUCCION
 - 2.1. Objetivos
 - 2.2. Estructuración y principales partes del trabajo
 - 2.3. Estado de la cuestión
 - 2.4. Metodología
3. ANALISIS DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA
 - 3.1. Evolución del sector
 - 3.2. Análisis de AIRBNB: “La revolución del alojamiento turístico”
4. ESTUDIO DE CLIENTES
5. MERCADO CONFIGURADO. ATRIBUTOS. ¿HUECO DE MERCADO?
6. COMPETENCIA DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL
7. ANALISIS DAFO
8. VIABILIDAD DE LA NUEVA MARCA
9. MODELO DE NEGOCIO Y PLAN ECONOMICO FINANCIERO
10. CONCLUSIONES
11. BIBLIOGRAFIA

1. RESUMEN Y *ABSTRACT*, PALABRAS CLAVE Y *KEYWORDS*

RESUMEN

Es evidente la actual transformación que atraviesa uno de los sectores estratégicos de la economía española: el sector turístico y, en concreto, el hotelero. El presente trabajo pretende analizar las principales tendencias del sector hotelero español con el fin de determinar si es o no viable la creación de una nueva marca hotelera y de qué forma se puede entrar a competir en el mercado hotelero con posibilidades de éxito.

PALABRAS CLAVE:

Sector hotelero, Airbnb, diferenciación, innovación, análisis DAFO, hoteles boutique, España, Madrid

ABSTRACT

The transformation the tourism industry is going through currently is evident. To be more precise, the hotel industry, one of the strategic industries of the Spanish economy, is feeling the effects of this transformation. This investigation paper aims to analyze the main tendencies in the Spanish hotel industry with the purpose of determining if the creation of a new hotel Brand is viable or not, and if so, in which way is it posible to enter the hotel industry with chances of success.

KEYWORDS:

Hospitality, Airbnbn, diferentation, innovation, SWOT analysis, boutique hotels, Spain, Madrid

2. INTRODUCCION

2.1. Objetivos

El principal objetivo de este proyecto es determinar si es o no factible la creación de una nueva marca hotelera en España. De lo que se trata es de averiguar cuáles son las necesidades que no están cubiertas en términos de alojamiento y otros servicios de manera que, una vez detectadas y estudiadas, pueda concluirse que es posible encontrar una diferenciación que permita tener éxito en la creación de una nueva marca hotelera adaptada a tales necesidades. En otras palabras, se debe buscar el problema y ofrecer la solución acertada.

Una vez conseguido este primer objetivo de determinar si es o no viable la creación de nuevo negocio, el trabajo pretende mostrar de qué manera puede entrarse a competir en el sector hotelero español con posibilidades de éxito, para lo cual será necesario diseñar un modelo de negocio que refleje una propuesta de valor y un plan económico-financiero para la nueva marca hotelera.

2.2. Estructuración y principales partes del trabajo

Los dos objetivos expuestos dan lugar a la estructuración del trabajo en dos grandes bloques: el análisis del sector hotelero, y la creación de una nueva marca. Sin embargo, dentro de cada una de ellas pueden distinguirse diferentes partes.

Así, para alcanzar los objetivos planteados, en primer lugar se analizan todos aquellos aspectos que puedan ayudar a comprender la situación actual y el comportamiento del sector hotelero en España. Por un lado, se debe realizar un estudio sobre el tamaño y dimensión del sector; por otro, hay que tener presente que este sector atraviesa una constante evolución. Es evidente que cada vez es mayor el número de medios y canales a través de los cuales se puede acceder a distintas ofertas de alojamiento a la hora de planificar un viaje. La amplitud y extensión de internet en este campo crece a pasos agigantados. Entre las grandes novedades se encuentra la página de AIRBNB, un mercado comunitario que conecta a personas que tienen espacios disponibles con otras que buscan un lugar en el que quedarse.

Partir de todo esto y tenerlo en consideración abre el camino para saber si realmente hay o no una oportunidad para un nuevo negocio, para una marca que cubra una necesidad no cubierta. Debe determinarse, en definitiva, cuál sería la propuesta de valor para un nuevo hotel.

En segundo lugar, hay que hacer un estudio detallado de los diferentes tipos de clientes (adultos, jóvenes, empresarios, aventureros...) así como de las necesidades y preferencias de los mismos; averiguar cuáles de los diversos servicios son los que más valora cada grupo en los distintos tipos de alojamiento (hoteles, hostales, casas rurales, lujo...). Esto ayudará a identificar el target en el que se debe centrar el foco de atención, es decir, permitirá encontrar el nicho de mercado que se está buscando para cubrir aquello que le falta a una determinada clase de clientes. Por lo tanto, debe encontrarse la respuesta a las preguntas ¿qué servicios buscan?, ¿qué es lo que más les gusta y lo que más valoran?, ¿qué necesitan? Para ello será realmente útil la elaboración de una encuesta que refleje dichas necesidades y preferencias.

En tercer lugar, de cara a buscar un hueco en el mercado es imprescindible conocer lo que hay en él, y lo que le falta. Para ello hay que hacer un análisis del mercado hotelero sin perder de vista la configuración del mismo y los atributos que le caracterizan en términos de costes, heterogeneidad de productos, diversidad de servicios... Así podrá encontrarse el nicho y segmento de mercado para el servicio hotelero a brindar.

En cuarto lugar, dado se trata de un escenario altamente competitivo es fundamental el estudio de los competidores existentes en España. Hay que prestar atención al número y el motivo por el que compiten para saber si, aportando originalidad y creatividad, es posible posicionarse por encima de ellos.

Analizados todos estos aspectos habrá que centrarse en la viabilidad de emprender la nueva marca. Se trata de ver si, dadas las circunstancias y el comportamiento actual del sector hotelero en España, se puede crear una marca hotelera que aporte valor añadido al producto ofertado, logrando una diferenciación con respecto a la competencia; lograr identificar “marca” a aquello que aporta valor añadido para el consumidor cliente, sin transformarlo en un mero nombre; lograr dotar de identidad propia a una futura cadena hotelera; conseguir la fidelización de

los clientes objetivos y lograr constituir una marca fuerte frente a la competencia y atractiva a los ojos del cliente. ¿Es todo esto posible dado el panorama actual y la fuerte competencia?

Por último, establecer el modelo de negocio al que da respuesta la nueva marca que satisface la necesidad no cubierta, así como el plan económico financiero que, dada la falta de conocimiento sobre el coste que supondría llevar a cabo el proyecto, se asimilará al de un hotel con unas características y estructura similares.

2.3. Estado de la cuestión

En las últimas décadas han tenido lugar una serie de cambios sociales, económicos y tecnológicos que han provocado la actual situación de transformación estructural en la que se encuentra el sector hotelero. El cambio más significativo ha sido la creciente utilización de internet como medio para buscar alojamiento a la hora de preparar un viaje, junto con la aparición de nuevos modelos de negocio que ponen en contacto a todo tipo de huéspedes y anfitriones ofreciendo al consumidor mayor número de alternativas, más comodidad y a mejores precios. No obstante, a esto hay que sumarle otros factores como la crisis económica, que fomenta la creación de empresas que ofrecen servicios tradicionales a un coste más bajo; o los cambios en el comportamiento del consumidor y la búsqueda de nuevos servicios más creativos e innovadores pues, si hay algo claro, es que ya no es suficiente una simple habitación de hotel para lograr demanda.

En definitiva, se han producido importantes cambios que hacen necesario y útil profundizar sobre la realidad del sector hotelero español si lo que se pretende es crear una nueva marca hotelera, que se diferencie del resto mediante alguna característica específica y que suponga una propuesta de valor.

2.4. Metodología

La metodología utilizada para la elaboración de este proyecto de fin de grado y para el cumplimiento de los objetivos del mismo consiste en la utilización de fuentes y de informaciones obtenidas a través de revistas, libros, páginas web, bases de datos, y encuestas, así como conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas

cursadas a lo largo de la carrera tales como Estrategia Empresarial o Recursos Humanos.

En primera lugar, para el análisis del sector hotelero en España, de la constante evolución del mismo y de la competencia, se ha utilizado principalmente la página de Hosteltur, por la gran cantidad de datos y artículos que ésta ofrece en lo que respecta al ámbito del sector turístico y, en particular, el hotelero.

Dentro de la evolución del sector, un importante aspecto a destacar ha sido el apareamiento de nuevos modelos de negocio que actualmente están revolucionando el sector turístico, como es el caso de Airbnb. Siendo conscientes de la relevancia que hoy en día supone este tipo de innovaciones, se ha hecho un análisis del modelo de Airbnb y para ello se ha recurrido a un trabajo sobre el mismo hecho por Griselda Morales Moreno en 2013 que refleja claramente la trayectoria del nuevo negocio creado en 2008.

Por otro lado, dado el amplio abanico de servicios que puede ofrecer un establecimiento hotelero, se ha sacado información de diferentes blogs de internet como “El Blog de Leire Larrainza. Tendencias sobre hostelería y turismo” o “El diario del viajero”, para conocer cuáles son los 10 servicios de un hotel más valorados por los turistas.

Para el estudio de clientes y las preferencias de los mismos, la mejor opción considerada ha sido la realización de una encuesta a través de la página de SurveyMonkey con el objetivo de conseguir datos suficientes a fin de poder determinar cuáles son los aspectos más valorados por los mismos en el ámbito hotelero.

En el estudio del modelo “todo incluido” así como en el análisis DAFO del sector hotelero en España, se ha utilizado como referencia el artículo de Dialnet llamado “La nueva realidad del sector hotelero español”, artículo que pretende realizar un análisis de las principales tendencias que se pueden constatar en el sector hotelero español para determinar sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de un análisis DAFO.

Otro aspecto importante que ha sido tenido en cuenta en el presente trabajo son las recientes restricciones legales que surgen respecto a los nuevos modelos de negocio donde el cliente final puede elegir, como es el caso de Airbnb en el sector del alojamiento o el de Uber en el sector del taxi. Para indagar sobre este tema se han consultado artículos como el proporcionado por la página del periódico El Mundo, referente a las denuncias realizadas a las webs que se dedican a esta actividad por parte de la *Federación Empresarial Hotelera de Mallorca* (FEHM).

Para investigar sobre la existencia de un hueco de mercado en el sector hotelero, se ha prestado atención a la configuración del mercado y a los atributos del mismo. En este sentido, se ha consultado la página del periódico Abc que muestra los 10 mejores alojamientos de playa en España elegidos por los usuarios de internet, publicados por Trivago, así como la página www.hoteles.com para saber cuál es el mejor hotel boutique considerado en Madrid.

Finalmente, para la elaboración del modelo de negocio y de el plan económico-financiero se ha recurrido a libros como “Tu modelo de negocio” de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur y Timothy Clark o “El plan de negocios”, de Díaz de Santos.

3. ANALISIS DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

3.1. Evolución del sector

En primer lugar, deben analizarse todos aquellos aspectos que puedan ayudar a comprender la situación actual y el comportamiento del sector hotelero en Madrid. De su contenido puede derivarse un conjunto de conclusiones que permitan valorar la importancia del mercado de referencia, para conocer las posibilidades de éxito que tendría la creación de un nuevo hotel en el mismo.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para competir en este sector es la constante evolución del mismo. El sector turístico se encuentra en una situación de transformación estructural debido a los cambios sociales, tecnológicos y económicos.

Por una parte, el factor social afecta significativamente a la evolución del sector por los frecuentes cambios del comportamiento del consumidor y la búsqueda de nuevos servicios, más creativos e innovadores.

Por otra, la crisis económica fomenta la creación de empresas que ofrezcan servicios tradicionales pero con un sistema más fácil de adquisición y un coste más bajo. Un pilar clave para la economía de muchos países es el turismo, de manera que en una situación de crisis, se intenta incentivar con medidas de ahorro que permitan al viajero conseguir un menor coste en la organización de un viaje.

Sin embargo, además de lo social y económico, lo que verdaderamente está revolucionando la industria turística es el entorno cambiante de la tecnología, que favorece la creación constante de empresas que aprovechan las ventajas de esta. Son muchos los emprendedores que optan por la plataforma web 2.0 para desarrollar sus negocios, que sólo exige invertir en el diseño de la web y en la creación del software. Además, cada vez son más los consumidores que optan por esta vía de consumo al apreciar ventajas como la participación activa en la compra, la interconexión y agregación de servicios de diversas webs, los soportes y canales multimedia que facilitan la información al usuario y la personalización de la información y los servicios. Esta tendencia está suponiendo una verdadera amenaza para las agencias de viaje tradicionales.

Así pues, actualmente el consumidor cuenta con un exceso de información a través de internet y por lo tanto la distribución de un establecimiento hotelero sin la ayuda de esta herramienta, no es posible.

Hay intermediarios mayoristas y minoristas así como independientes o asociados, y cada vez son mayores en número. A modo de ejemplo, podrían destacarse algunos como Transhotel Central de Reservas, S.L., TUI Travel PLC Group, Sersh Tourism, Expedia Inc., Booking.com B.V, Late Rooms Limited, Atrapalo, S.L., o Lastminute Networks, S.L.

Además de estos canales, existen importantes GDS (Global Distribution Systems) siendo los más importantes: Amadeus, Sabre, Galileo y Worldplan. A través de ellos las empresas hoteleras consiguen estar presentes en todas las agencias de viajes del mundo.

Por otro lado, surgen recientemente innovaciones revolucionarias que no pueden perderse de vista a la hora de pensar en las posibilidades de éxito de una nueva empresa hotelera, pues la existencia de servicios sustitutivos para alojarse tan atractivos como los que se mencionan a continuación, puede suponer una gran amenaza. Una de las grandes innovaciones es la página de AIRBNB. Se trata de una comunidad de viajeros a través de la cual poner en alquiler (propietarios) o alquilar (viajeros) propiedades para uso fundamentalmente vacacional - dada la revolución del alojamiento turístico que refleja AIRBNB, se hará en el siguiente punto un análisis del fenómeno por separado-. Por otro lado, existen también plataformas de intercambio de casas, que ponen en contacto a propietarios para el intercambio de propiedades en fechas concretas; o la plataforma web Couchsurfing, que conecta a anfitriones (que quieren alojar gente en su casa) y huéspedes (que necesitan ser alojados en el lugar de destino) creando de esta forma un mercado recíproco. De igual modo, cabe mencionar la importancia de las reseñas y calificaciones que los huéspedes dejan sobre cada establecimiento en páginas como Tripadvisor; los consumidores prestan cada vez más atención a estas valoraciones viéndose inevitablemente influidos por las mismas a la hora de escoger un sitio u otro.

Siguiendo con el aspecto tecnológico, es importante también hacer referencia a las nuevas estrategias de marketing online que ayudan a las empresas a incrementar sus ventas, ya que, como muchos estudios confirman, el turismo lidera sus ventas a través de internet. El viajero es cada vez más un consumidor más preparado y gran conocedor

de las nuevas tecnologías y, en consonancia con ello, las empresas deben innovar para crecer buscando nuevas fórmulas para incentivar las ventas en un mercado cada día más competitivo. Así, a modo de ejemplo, surgen estrategias de marketing como el denominado win-to-win, una técnica que pretende que todas las partes implicadas (empresa-cliente) salgan beneficiadas. La empresa recibe mayor número de clientes y de reservas consiguiendo un aumento de sus ventas, mientras que el usuario consigue un ahorro en la compra de sus productos y servicios. Se trata, en fin, de tener en cuenta estas y otras muchas opciones de políticas de descuento y otras ventajas que existen actualmente, para aumentar el tráfico de clientes y conseguir que la empresa prospere.

Dicho esto, ¿Hasta qué punto merece la pena crear una marca hotelera sabiendo que a día de hoy existen formas alternativas de alojamiento que parecen preferirse por muchos de los viajeros actuales en términos de precio y comodidad de búsqueda? Es evidente que a pesar de la existencia de empresas como AIRBNB sigue habiendo una gran demanda hotelera y se mantiene a gran parte de la clientela tradicional pero, aun así, debe valorarse si realmente existe un nicho en el mercado hotelero o si, por el contrario, hoy en día la diferenciación es excesivamente costosa como para arriesgarse. Para dar respuesta a la pregunta debe continuarse con el análisis pues son muchos los factores a considerar.

Ahora bien, por lo expuesto hasta aquí, lo que sí se puede anticipar es que en caso de detectar una necesidad en el mercado y estar dispuesto a cubrirla, la nueva marca hotelera y los servicios que ofrece deben darse a conocer necesariamente a través de internet, al ser evidente que es el medio más utilizado para la búsqueda y planificación de alojamientos. La tradicional agencia de viajes queda cada vez más en un plano muy secundario.

3.2. Análisis de AIRBNB: “La revolución del alojamiento turístico”

Como se ha enunciado antes, AIRBNB es una comunidad de viajeros mediante la cual poner en alquiler o alquilar propiedades para uso vacacional. Para el análisis de este modelo va a utilizarse como base el trabajo realizado por Griselda Morales Moreno, en 2013, titulado “Airbnb, la revolución del alojamiento turístico”. En efecto, la revolución que ha generado este modelo de negocio ha sido de gran importancia en el sector turístico, y es por ello que sería interesante analizar el porqué de ese éxito.

Para empezar, ¿qué es lo que potenció la idea de negocio de este *start-up*?

Los tres jóvenes creadores de la web se encontraron con la unión de dos problemas básicos: por un lado, la renta que pagaban por su apartamento estaba muy por encima de sus posibilidades económicas; por otro, en San Francisco (lugar donde nació AIRBNB en 2008) iba a tener lugar una conferencia de diseñadores que dio lugar a la saturación de los hoteles y otros alojamientos.

Ante este panorama, los fundadores tuvieron la idea de comprar unas camas hinchables y alquilarlas a algunos asistentes de la conferencia. Recibieron gran número de peticiones para alojarse en su apartamento los días de la conferencia y fue así como se dieron cuenta de que habían tenido una novedosa idea de negocio con bastante visión de futuro.

Así, AIRBNB despegó gracias a un evento en San Francisco que supuso la saturación de hoteles y, es precisamente en las fechas en las que tienen lugar acontecimientos importantes como conferencias u otros (por ejemplo, la final de la Champions Madrid-Atleti en Lisboa el fin de semana del 24 de mayo de 2014), cuando AIRBNB consigue los mayores ingresos. Sin embargo, actualmente la gente ha dejado de verlo como una “segunda opción” en caso de agotamiento de plazas hoteleras, pasando a concebirlo como una interesante alternativa, más económica y factible que un hotel para la estancia en un lugar.

¿Con qué factores externos del entorno a la empresa se encontraron los fundadores?

Del análisis STEEP (Social, Tecnológico, Económico, Ecológico y Político-Legal), los factores que más favorecieron la creación de la empresa fueron el tecnológico y el económico. En cuanto al primero, la evolución tecnológica ofrece plataformas de creación de empresas con costes iniciales bajos. Supuso un factor muy positivo el hecho de que los consumidores compren cada vez más los viajes a través de la red. Respecto a la situación económica, esta destaca la optimización de costes para ofrecer servicios a precios asequibles. Además, la coyuntura de la crisis económica ha impulsado a las familias a buscar ingresos extras que facilitó la acelerada captación de usuarios en la comunidad de AIRBNB.

Por otra parte, en el ámbito social es evidente que los hábitos turísticos cambian con gran rapidez desde la aparición de internet. El proceso de reserva y compra de vacaciones ha evolucionado mucho, primero fueron las agencias de viajes, luego la compra de billetes de avión online y finalmente la posibilidad de reservar unas vacaciones completas por internet con todos los servicios que se pueden necesitar.

¿Cómo influye el **entorno competitivo** más directo en el desarrollo de la actividad económica de AIRBNB?

En análisis de las 5 fuerzas de Porter permite descubrir el entorno competitivo al que tuvieron que enfrentarse los creadores de la compañía. Las 5 fuerzas a analizar son las siguientes:

1. Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada son relativamente bajas y flexibles. Como se necesita poca inversión inicial para crear la web, la necesidad de capital es baja. En este caso, como uno de los fundadores dominaba la creación de páginas web y los tres eran diseñadores, pudieron establecer por ellos mismos el diseño online desde donde empezó a operar la AIRBNB. Asimismo, los canales de distribución no suponían una amenaza ya que el servicio se ofrece directamente desde su propia web.

No obstante, al tratarse de una empresa pequeña que acaba de salir al mercado, lo que si resultó más difícil fue el intento de crear un hueco entre los grandes competidores del sector, como los buscadores de hoteles más conocidos entre los que destaca Booking.com. De hecho, AIRBNB ha supuesto una gran amenaza para la oferta hotelera que estos competidores llevan ofreciendo desde 1996. Por otro lado, las bajas barreras de entrada propician la creación de empresas similares tales como Wimdu y 9Flats que han seguido la estrategia y modelo de negocio de AIRBNB.

Por lo tanto, en los modelos de negocio de internet hay replicabilidad de manera que el factor crítico de éxito es la notoriedad e implantación de la marca. Es decir lo que se valora son los miles de millones de usuarios que tenga Airbnb en comparación con sus competidores. ¿Qué tendrían que hacer los buscadores de

hoteles para recuperar a los clientes que les han sustituido por AIRBNB? Como dice el artículo de Helen Anne Travis (bloguera de viajes), publicado en “Tripadvisor for business”: “Entre 2010 y 2011, las noches de alojamiento que se reservaron en Airbnb.com en todo el mundo aumentaron de 750 000 a más de dos millones. Los cálculos de 2012 situaron al conocido sitio web para compartir casa en más de doce millones de reservas. Los gerentes hoteleros más hábiles que quieran reclamar a Airbnb el dinero que han perdido deben aprovecharse de aquello que lleva a los posibles clientes a los brazos de la economía compartida y comercializar las ventajas inherentes al alojamiento en hoteles tradicionales.” Es decir, frente a las 5 razones por las que la gente prefiere el alquiler de apartamentos (más espacio, trato más personal, más auténtico, más flexibilidad, más barato), los hoteles responden diciendo que aunque no puedan cambiar los detalles de sus habitaciones ni la política de su negocio, pueden promover las ventajas inherentes a las estancias del hotel, debiendo enfatizar en todos sus comunicados de promoción y de marketing sus principales atributos (servicio de limpieza, recepción 24 horas, varias habitaciones, servicios y garantía).

El secreto también está en la inversión de capital riesgo en estas empresas. Precisamente el marketing y la inversión que hagan en publicidad, generación de la marca, etc, es la barrera de entrada. Un informe interesante sobre este aspecto puede encontrarse en la página Hosteltur, el cual viene a decir que las startups de viajes vinculadas al mundo online fundadas entre los años 2005 y 2013 consiguieron captar financiación de capital riesgo y otros fondos privados por un valor total de 3.600 millones de euros durante dicho período a nivel global, según un estudio de la consultora PhoCusWright que tomó como muestra 750 de estas nuevas empresas. En concreto, AIRBNB ha tenido grandes rondas de financiación (290 millones de euros en su última ronda, tras la que se encuentra la firma TPG Capital Management), así como otras startups tales como HomeAway, Uber, Lyft, eHi, Kuaidadi y Wimdu. Por su parte, en cuanto a los competidores de AIRBNB, la alemana Wimdu recibió el respaldo de los fondos Rocket Internet, también germano, y el sueco Kinnevik, con 68 millones de euros. La también alemana 9flats culminó en enero de 2012 su tercera ronda de financiación liderada por T-Venture (el fondo de Deutsche Telekom), Redpoint Ventures y E-Venture Capital Partners.

En cuanto a las barreras de salida, ¿qué pasaría si la empresa cerrase?: los perjudicados serían los clientes que han concertado sus reservas antes de la fecha de cierre ya que se quedarían sin alojamiento y sin el importe pagado.

2. Poder de negociación de los proveedores

¿Quiénes son los proveedores de AIRBNB? En esta comunidad de viajeros los proveedores son los anfitriones que ofrecen el alquiler de habitaciones o viviendas. Su poder de negociación es elevado, pudiendo cada uno de ellos establecer sus condiciones de alquiler, sus precios y política de cancelación. Predomina por lo tanto la libertad de decisión de los proveedores.

3. Poder de negociación de los clientes

El cliente tiene poco poder de negociación ya que el volumen de compra de cada huésped es pequeño en comparación con las reservas totales. Ahora bien, aunque no es habitual, el cliente podría aprovechar para regatear precios cuando el anfitrión haga una oferta sobre el precio original para incentivar al huésped a reservar cuanto antes.

4. Productos sustitutivos

Son varios los tipos de alojamiento que existen en la web (hoteles, hostales, Couchsurfing, plataformas de intercambio de casas...), de manera que el consumidor puede cambiar fácilmente de idea. De lo que se trata es de atraer al cliente con la idea de negocio y conseguir que la valore por encima de los servicios sustitutivos.

5. Grupos estratégicos de interés

Son tres los grupos principales que constituyen la base del negocio y que han permitido que la empresa crezca: los anfitriones (sujetos a las condiciones de alojamientos que la empresa determine o modifique), los huéspedes (dependientes de las condiciones de reservas y pagos establecidas por la empresa) y los inversores (aquellos que han creído en este *start-up* aportando capital y por tanto con interés directo en saber qué camino y políticas sigue la empresa).

¿Qué puede destacarse a nivel interno?

AIRBNB lleva a cabo una expansión orgánica, ayudándose del boca-boca para darse a conocer, y en ciertos casos introduciendo algo de publicidad online.

El volumen de noches reservadas es lo que determina el beneficio de la empresa. Del importe de las reservas AIRBNB se queda un 15% a partir del cual cubren los principales gastos y consiguen el beneficio neto de la empresa. Se trata de una start-up bien financiada como refleja el dato antes mencionado de los 290 millones de euros que se han invertido en la misma, y ha crecido de forma considerable instalándose en varios países. Finalmente, respecto a los sistemas de información, el hecho de ser una plataforma 2.0 permite una rápida adaptación a las nuevas tendencias y una actualización constante.

Tras este breve análisis, ¿Cómo puede concluirse el éxito de AIRBNB?: ¿Cuál es el valor de la compañía?

Tener una idea novedosa y aplicarla en un negocio de nueva creación no es algo sencillo. Es necesaria la alta aceptación del modelo de negocio por parte del cliente. AIRBNB lo ha conseguido creando una plataforma donde ofrece alternativa a los alojamientos tradicionales, que hacen que los huéspedes vivan el viaje de una forma diferente, lo cual ha tenido un impacto en el creciente número de noches reservadas. Es este el valor que utiliza la compañía para su crecimiento y evolución.

La idea de negocio de AIRBNB es novedosa y creativa siendo ésta la base del éxito. Ahora bien, por lo que respecta a los costes, no puede decirse que estos sean escasos por el hecho de que sea un modelo de internet; lo que ocurre es que se trata de un modelo escalable y que ha podido replicar con facilidad e introducirse con velocidad en el mundo pero ello no significa que sea un modelo de bajo coste pues, como se ha dicho, ha habido una financiación de 290 millones de euros. Es una *start-up* con muchas fortalezas y pocas debilidades, típico de una empresa de reciente creación sin querer decir con ello que el éxito este asegurado.

Estudiar el fenómeno de AIRBNB y su exitosa trayectoria hasta el momento es interesante porque en él se ve un claro ejemplo de cómo se puede detectar una necesidad en el mercado, de qué manera aportar valor y cómo explotar la idea

encaminándola hacia el éxito. Como puede verse con el análisis, AIRBNB deja el listón muy alto en términos de innovación y creatividad al ofrecer alojamientos turísticos proporcionando ingresos a los propietarios y opciones alternativas y más adaptadas a las necesidades de cada viajero. ¿Es posible aun así la creación de negocios de alojamiento aún más innovadores y con otras filosofías? De ser posible, hay que tener en cuenta los constantes cambios en las tendencias turísticas que ya han sido explicados y valorar todos aquellos aspectos que puedan influir en el lanzamiento de una nueva idea.

4. ESTUDIO DE CLIENTES

A nadie se le escapa el exceso de oferta hotelera actual, por lo que, como se apuntó en el estado de la cuestión, ya no es suficiente una simple habitación de hotel para lograr demanda. Es necesario innovar en gestión y prestación de servicios, así como en el modo de comercializar los productos. ¿Qué es lo fundamental para asegurarse de que tales innovaciones serán exitosas?: conocer al cliente.

Para conocer a los clientes hay que hacer investigación. Del cliente debe conocerse casi todo si se quiere diseñar una marca nueva que responda a sus necesidades. Por ejemplo, ha de conocerse su edad, nivel cultural, gustos, inquietudes, preferencias...y, en base a ello, centrarse en aquello que mejor le satisfará consiguiendo así la diferenciación: *¿Cuál es la necesidad que le falta a qué tipo de cliente y que la competencia no le da?* Una herramienta clave en este tipo de investigación es la encuesta, y es por ello que han sido encuestadas 100 personas, de las cuales 50 tienen entre 18 y 30 años y las otras 50 entre 30 y 60 años, es decir, se ha hecho la misma encuesta por separado a esos dos grupos de personas. (Anexo I: Encuesta)

Son muy diversos los grupos de clientes del sector hotelero pues, como es lógico, son muchas y muy distintas las personas que viajan al igual que existen diferentes motivos por los que se viaja. Del mismo modo, hay una gran variedad de servicios que serán valorados de una u otra forma en función precisamente del tipo cliente y del motivo de su viaje. Por último, existe un amplio abanico de posibilidades en cuanto al tipo de establecimiento que un cliente escogerá para su estancia.

A modo genérico, y partiendo de las preguntas que han sido planteadas en la encuesta realizada, la clasificación podría plantearse de la siguiente manera:

TIPOLOGIA DE CLIENTES	MOTIVOS DE EMPRENDER UN VIAJE	TIPOLOGIA DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS
Adultos	Turismo	Hoteles
Jóvenes	Negocios	Hostales o albergues

Familias	Aventura	Apartahoteles
Parejas	Diversión	Casa alquilada

Por lo que respecta a los **SERVICIOS**, son varios los blogs como “El Blog de Leire Larraiza. Tendencias sobre hostelería y turismo” o “El diario del viajero”, los que recogen la siguiente información: *“En cualquier industria o negocio que pretenda triunfar, atrapar clientes y que ellos vuelvan a elegirlos, habrá que escucharlos y prestar atención a sus necesidades, quejas y gustos. Es por ello que el portal de reservas de alojamiento Hotel.info decidió prestar atención a las opiniones de sus usuarios y así dio con los 10 servicios que los turistas más valoran de un hotel.*

Así, la lista fue elaborada tras analizar las valoraciones de más de un millón de clientes que expresaron cuáles son los aspectos más importantes que un viajero tiene en cuenta a la hora de elegir un hotel. Su punto de vista.

Entonces, para dar con el resultado final, en Hotel.info estudiaron el sistema de puntuación con el que cuenta la web que va del 0 al 10 para valorar, de este modo, diferentes criterios además de los comentarios de los usuarios.

De esta forma, los 10 servicios de un hotel más importantes para los clientes son los siguientes:

- 1- El servicio de desayuno del que esperan calidad, variedad y reposición.*
- 2- Servicio y amabilidad en el trato.*
- 3- Aparcamiento. En ese sentido se hizo hincapié en el precio razonable que pretenden en este tipo de servicio.*
- 4- Ruido. Insonorización de la habitación y aislamiento acústico de las ventanas.*
- 5- Tamaño de la habitación, como así también de los baños.*
- 6- Servicio de Internet.*

7- **Limpieza** en toda la habitación pero en particular en los cuartos de baño.

8- **Comodidad**, en especial en los colchones y en el diseño y la ambientación que pretenden moderna.

9- **Separación de sectores para fumadores y no fumadores** para evitar así zonas comunes con olor a tabaco.

10- **Categoría de estrellas**. Se pide así que los hoteles respondan a la categoría de estrellas que poseen y, de esta forma, que la relación precio/calidad sea la correcta.

Estos son pues, los servicios que más valoran los clientes en general y que por tanto, deben ser tenidos en cuenta necesariamente para que el negocio prospere. Sin embargo, en la encuesta realizada, de cara a detectar no solo aquello que más valoran dentro del hotel sino también aquello que les lleva a elegir un hotel u otro, se han seleccionado una serie de factores que inciden decisivamente en esa elección según tipo de cliente y motivo por el que se realiza el viaje. Entre ellos:

- Precio
- Ubicación
- Decoración (sencillez vs sofisticación)
- Limpieza
- Servicios extra (aventura/experiencias turísticas/”todo incluido”)
- Instalaciones (jardines/spa/gimnasio)
- Calidad del servicio
- Comidas (horarios y calidad)

Conclusiones de la encuesta:

A través de una muestra de 100 encuestados (50 jóvenes y 50 adultos) a los que se le han realizado 10 preguntas, las principales conclusiones a las que se ha llegado en

cuanto a preferencias de unos u otros servicios en función de tipo de cliente y de tipo y motivo de viaje, son las que se exponen a continuación:

El precio es, junto con la ubicación, el aspecto que más tienen en cuenta los jóvenes que viajan por turismo o diversión. De igual forma, este grupo de clientes da especial importancia a los servicios extra, y en particular al plus del “todo incluido”. En efecto, en la pregunta “¿Cuál de los siguientes aspectos influyen más en su elección de un hotel?”, el 86% de los encuestados entre 18 y 30 años han seleccionado el precio, la ubicación y el “todo incluido”.

En el caso de adultos que viajan por turismo, si bien el precio no deja de ser importante para ellos, dan preferencia muchas veces a la calidad en el servicio (el 83,6 % de los adultos encuestados han marcado esta opción entre otras), la sofisticación y el lujo (seleccionado por un 73,5 %) o las instalaciones con las que cuenta el hotel tales como gimnasios y spas, atraídos por el fenómeno del “culto al cuerpo en vacaciones” (un 82,7 % valora este aspecto). Además, los adultos turistas ya no son simples visitantes de lugares típicos, sino que desean involucrarse en las ciudades que visitan, implicándose con la gente y descubriendo la cultura que se esconde detrás de las míticas fotos que se hacen en un viaje común, y es por ello que valoran también el hecho de que los hoteles brinden la posibilidad de, a través de ellos, vivir experiencias turísticas (reflejado por el 62% de los adultos que han seleccionado también los “servicios complementarios”).

Por su parte, los adultos y jóvenes que viajan por negocios dan menos importancia al precio (ya que los viajes de negocios suelen estar financiados por las empresas) prestando más atención a los horarios y calidad de la comida, la ubicación del hotel y el servicio de habitaciones. Al ser viaje de negocios, poco tiempo les queda para disfrutar del lugar de destino y experimentarlo dando por tanto menos importancia a los servicios extra en términos de experiencia y aventura.

Un dato curioso sacado de la encuesta es que la pregunta “¿Le molesta que en la mayoría de los hoteles no se pueda desayunar más tarde de las 10.30 a.m?” ha sido contestada afirmativamente por un 89,3% de los jóvenes encuestados que viajan por turismo o diversión. Este matiz da una pista de que un aspecto nuevo a ofrecer podría

ser la flexibilización de los horarios si lo que se buscara es que el cliente objetivo fuesen jóvenes con ganas de emprender viajes de diversión y vacacionales.

Por lo que respecta a las familias que realizan viajes vacacionales, lo que estas buscan es fundamentalmente aventura, experiencia turística y relación calidad-precio. Mientras que, los viajes pensados para disfrutar de una experiencia romántica en pareja conllevan una preferencia de los clientes por una decoración sofisticada que les transmita intimidad y calidez, el lujo en las habitaciones o los detalles en el servicio (servicio de champagne con bombones, desayuno en la habitación...), estando dispuestos a pagar un precio más elevado a cambio de tales conceptos. Así, a la pregunta “Cuando viajas con tu pareja, ¿eres más, menos o igual de exigente con la calidad y sofisticación del hotel que cuando viajas con familia o con amigos?”, un 79,8 % ha contestado que es más exigente.

Hasta aquí los aspectos más relevantes en cuanto a la relación entre tipología de clientes y distintos motivos de viaje. Por lo que respecta a los tipos de establecimientos, hoy en día, tal y como ya ha sido mencionado en el apartado 2, existen varias alternativas de hospedaje. En atención a las respuestas de los encuestados, los jóvenes que buscan diversión encuentran más factible la opción de alquilar una casa que la de hospedarse en un hotel por diferentes motivos: en primer lugar, como este tipo de viajes vacacionales suele hacerse con varios amigos o incluso en grupos grandes de personas (piénsese por ejemplo en un viaje de fin de carrera organizado por una clase entera), los clientes prefieren disfrutar del viaje estando juntos en todo momento y en este sentido resulta más acogedor y despreocupado el hecho de estar en una casa que en un hotel en el que las habitaciones suelen ser como máximo de 3-4 personas y los clientes se sienten, por decirlo de algún modo, con menos libertad de organización. En segundo lugar, a efectos de precios sale mucho más económico al pagar no por habitaciones sino por la casa en su conjunto entre varios. Sin embargo, el inconveniente que ven los jóvenes a esta alternativa es que la opción del “todo incluido” queda excluida con el alquiler de una casa mientras que hay hoteles que sí que brindan esa posibilidad (lo que queda reflejado con el 59,5% de los jóvenes que han marcado la opción de “hotel con todo incluido” frente al 40,5% de los que han preferido “casa alquilada”). Estos datos dan otra pista a efectos de detectar necesidades no cubiertas por determinado tipo de clientes. Podría así pensarse, por ejemplo, en un hotel que contase con habitaciones grandes de 6-8 personas, que ofreciese el “todo incluido” y que tenga en cuenta el

escaso poder adquisitivo de su cliente objetivo que, en este caso, serían los jóvenes (muchos de ellos aun dependientes de sus padres económicamente o con escasos ingresos y que buscan ante todo diversión y facilidades).

Por tanto, la preferencia de uno u otro tipo de alojamiento según datos de encuesta es clara en función de si el viaje se planea hacerlo con amigos o con familia. Así, como se muestra en la siguiente tabla de resultados a tales preguntas, si el viaje se hace con amigos la mayoría de los clientes prefieren alojarse en una casa alquilada (65,36%), mientras que si es con la familia se opta mayoritariamente (80,77%) por el alojamiento en un hotel.

A la hora de hacer un viaje con amigos, ¿dónde prefieres hospedarte?

Opciones de respuesta	Respuestas
Hotel	15,38%
Apartahotel	11,54%
Casa alquilada	65,38%
Otro	7,69%

Si el viaje lo haces con tu familia, ¿dónde prefieres hospedarte?

Opciones de respuesta	Respuestas
Hotel	80,77%
Apartahotel	0,00%
Casa alquilada	15,38%
Otro	3,85%

Conviene ahora detenerse en el modelo del “todo incluido”. Esta opción, según el PDF de Dialnet: La Nueva Realidad del Sector Hotelero Español”, ha crecido en España en estos últimos años debido a la creciente demanda de este tipo de viaje por parte de los turistas, dando lugar a una enorme polémica por dos motivos:

- *La mayor parte de la oferta hotelera española no está preparada para la implantación de este modelo. El tipo de hotel de costa que impera en España no es el gran “resort” con una amplia oferta de servicios por lo que es muy difícil competir en este modelo con otros países de nueva planta hotelera.*
- *La presión de la oferta complementaria (bares, restaurantes, empresas de ocio...) para luchar contra este modelo por el perjuicio que les supone su implantación.*

Sin embargo, en la página www.hosteltur.com se encuentran datos que afirman que “El Iberostar Anthelia, ubicado frente a la Playa del Duque en el sur de Tenerife, vuelve a ser, por tercer año consecutivo, el mejor todo incluido de España y el sexto de Europa, según los usuarios de TripAdvisor, que acaba de hacer públicos los premios Travellers’ Choice 2014 en esta categoría. Se da la circunstancia de que nueve de los 10 mejores del país se encuentran en Canarias, y el décimo en Baleares”. Además, tal y como apuntó el estudio “De playa en playa 2014”, los resorts todo incluido fueron la opción de alojamiento preferida de los turistas españoles durante sus últimas vacaciones de playa, tendencia que, según Expedia, aumentará el año que viene. A raíz de ello puede decirse que si podría considerarse la opción planteada para grupos de jóvenes que buscan un “todo incluido” junto con el plus de crear un ambiente acogedor con atractivas zonas comunes y habitaciones grandes de manera que se sientan “como en casa”. Y esto cabe decirlo tanto para clientes nacionales como para extranjeros, que ven en España un sitio de fiesta y diversión junto con un clima apetecible.

Otro aspecto a tener en cuenta y que podría favorecer la idea de hoteles “todo incluido” para grupos de jóvenes que buscan ocio y diversión, es el hecho de que en ciertos lugares de España tan atractivos y turísticos como Mallorca, existe un gran debate acerca de la legalidad de alquiler de casas a través de páginas web. En el periódico “El Mundo” fue publicado en 2014 el siguiente artículo de Hugo Sáenz que refleja la polémica que existe actualmente en este sentido:

*En un verano en el que la llegada de turistas a Baleares está batiendo todos los récords, si bien las ocupaciones hoteleras **no muestran la fortaleza** de otros años, los empresarios hace meses que extrajeron sus propias conclusiones. En su opinión, la **oferta ilegal** procedente del alquiler turístico de pisos está provocando que ese in-*

cremento en el número de visitantes **no se vea reflejado** finalmente en las pernoctaciones, **ni en hoteles ni en apartamentos**, dos segmentos de la oferta que están sufriendo estos descensos.

Y tras más de un año de quejas y lamentos reclamando **más control** sobre este fenómeno de las webs P2P (peer to peer), una práctica que consiste en el alquiler de alojamientos privados entre particulares, los hoteleros de Mallorca han decidido **pasar a la acción** en su particular guerra contra estas páginas que, a su juicio, suponen «una competencia desleal» y alteran «**el modelo turístico**» de las Islas.

Por ello, la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM) ha denunciado en las últimas semanas a **más de 40 webs** que se dedican a esta actividad ante la Conselleria de Turismo y la Agencia Tributaria. Su objetivo final es **llevarlas hasta los juzgados** y mientras tanto han empezado por elevar sus quejas ante el Govern y Hacienda, tal y como confirmó ayer la vicepresidenta de la FEHM, Inma de Benito.

Este aspecto puede ser muy significativo porque al tratarse de un factor crítico en el desarrollo de alojamientos a través de internet, empresas como AIRBNB verían sus posibilidades muy restringidas si la regulación fuese tan prohibitiva en este sentido. Un caso en paralelo sería lo que está sucediendo actualmente con UBER (sector del taxi), una aplicación tecnológica, disponible en más de 200 ciudades y 50 países de todo el mundo, que pone en contacto usuarios pasajeros y usuarios conductores con tan sólo apretar un botón y que, en España, su aplicación acaba de ser prohibida por un juez de forma cautelar por considerar que la app realiza competencia desleal.



Conviene preguntarse, por tanto, hasta qué punto los reguladores van a poder paralizar los nuevos modelos de negocio dónde el cliente final puede elegir. ¿Será posible que estos nuevos modelos se puedan parar por este tipo de restricciones legales? ¿Hasta

dónde pueden prosperar tales restricciones? ¿De qué forma se podría “cortar las alas” a estas prohibiciones?

Por un lado, a favor de estos nuevos modelos de negocio podría decirse que, si la innovación siempre siguiera al pie de la letra las leyes establecidas, nunca habría innovación. Empresas como Airbnb en el sector turístico o Uber en el sector del taxi ofrecen algo que hasta ahora no existía: más elección a los usuarios, más comodidad y a mejores precios. Es decir, competencia. ¿Es dicha competencia desleal? Siguiendo las normas actuales, lo es. Sin embargo, más que un problema de la propia empresa, podría ser quizá un problema de las propias leyes.

Por otro lado, en contra de tales modelos y en defensa de que existan las mismas normas para todos, puede hacerse la siguiente argumentación: no es posible innovar en algo determinado sin que se produzca un caos al lanzar la innovación. Es precisamente la situación actual: AIRBNB y UBER entrando exitosamente en el mundo del alojamiento y del taxi respectivamente y, mientras tanto, los hoteleros y los taxistas en pie de guerra. Ahora bien, estos últimos también tienen parte de razón. En el caso de Uber, por ejemplo, se está jugando con ventaja al no cumplir con la legislación local de cada país. En España los taxistas para trabajar necesitan tener licencia, seguro y permiso (cosa que no ocurre en UBER), además de atenerse a una regulación de tarifas que UBER en cambio puede cambiar a placer. No es justo, y esa sería pues, la definición de competencia desleal.

En conclusión: ¿nuevos modelos culpables o innovadores? ¿Taxistas y hoteleros víctimas o anclados en el pasado? Es un tema muy polémico sobre el que podría darse un gran debate. Desde el punto de vista de la tremenda importancia de la innovación en el ámbito competitivo actual, puede concluirse que son las normas las que deberían adaptarse a los cambios y avances que trae internet pero no penalizando las innovaciones sino estableciendo nuevas normas igualitarias para todos. Sin embargo, habría que seguir investigando para saber hasta qué punto puede la supervivencia de las nuevas empresas verse afectada por este aspecto tan crítico.

5. MERCADO CONFIGURADO. ATRIBUTOS. ¿HUECO DE MERCADO?

Además de los datos conseguidos mediante la encuesta, conviene estudiar cuales han sido los 10 mejores hoteles considerados en España en el año 2014 y qué es lo que tienen para haber sido considerados como tal. Es otra forma de detectar cuáles son los atributos de un establecimiento hotelero que más valoran los clientes.

En la página de Abc se muestran los 10 mejores alojamientos de playa en España (uno por comunidad autónoma de costa), elegidos por los usuarios de internet. Estos datos son publicados por Trivago que, desde hace años, se encarga de elaborar este ranking. Es preciso observar las características de cada uno de ellos para analizar los factores que mejor contribuyen a la buena imagen y valoración de un hotel, es decir, los atributos que consiguen darle la mejor reputación online en España a un alojamiento.

Tras el análisis de tales características, puede elaborarse la siguiente tabla que refleja los aspectos más destacados de cada uno de estos diez hoteles:

HOTEL	ATRIBUTOS	IMAGEN
<u>Hipotels Gran Conil & Spa</u> <u>(Cádiz)</u>	Modernidad, amplios espacios, pistas multideportivas, spa, tiendas, bar con impresionante panorámica...	
<u>Marítimo Ris</u> <u>(Cantabria)</u>	Primera línea de playa, complejo formado por hotel y apartamentos, plaza de garaje gratuita con salida directa a la playa, spa, habitaciones sencillas...	

<p><u>Hotel Sallés Cala del Pi (Gerona)</u></p>	<p>Spa como piedra angular: salud, belleza y relajación (todo gratuito para el cliente), Restaurante Rosa dels Vents (cocina mediterránea)...</p>	
<p><u>Las Arenas Balneario (Valencia)</u></p>	<p>Especial para familias: múltiples atenciones para los pequeños y ocio y relax para los adultos, pista de padel, primera línea de playa...</p>	
<p><u>Hotel de Londres y de Inglaterra (San Sebastian)</u></p>	<p>Primera línea de la playa de la Concha, estilo romántico, moderno en combinación con clásico, restaurante La Brasserie Mari Galant, shopping tour...</p>	
<p><u>Pazo Los Escudos (Vigo)</u></p>	<p>Mayor colección de escudos de España, spa Club del Agua, restaurante Alcabre con vistas al océano</p>	
<p><u>Hotel St. Regis Mardavall (Mallorca)</u></p>	<p>Suites con cocina amueblada, sala de estar y servicio de mayordomo, Arabella Spa (tratamientos médicos chinos), campos de golf, club infantil, cinco experiencias gastronómicas.</p>	

<p><u>Seaside Gran</u> <u>Hotel Residencia</u> <u>(Gran Canaria)</u></p>	<p>Detalles para el huésped (fruta y prensa a diario), villas estilo colonial, spa con piscina de talasoterapia, color, naturaleza, relax..</p>	
<p><u>Ribadesella</u> <u>Playa (Asturias)</u></p>	<p>Vistas al mar y a la desembocadura del río Sella, perfecto para escapada rural o vacaciones en la playa, desayunos sin gluten, wifi, wifi gratuito, salón con biblioteca.</p>	
<p><u>Hotel Atrium</u> <u>(Murcia)</u></p>	<p>4 suites y 6 estudios, filosofía slow file (tranquilidad y sencillez), terraza Chill-Atrium con jacuzzi exterior abierto por la noche, Restaurante Manduca...</p>	

Fuente: elaboración propia

A la vista de los datos recogidos en esta tabla, puede apreciarse que los principales atributos que más enriquecen la satisfacción de los consumidores por un hotel son principalmente la situación específica del mismo (la mayoría de los seleccionados se encuentran en primera línea de playa), las instalaciones (los clientes valoran que el hotel disponga de piscinas, spas, jacuzzis...), la gastronomía y los espacios en los que se pueda disfrutar de momentos agradables y tranquilos con buenas vistas.

No obstante, si bien estos hoteles analizados y los atributos de los mismos responden principalmente a la categoría de viaje vacacional y al tradicional dilema de “sea, sun and sand”, es interesante prestar atención también a los hoteles orientados hacia otro concepto de alojamiento, como son los hoteles boutique. Este tipo de hoteles son buscados por un público refinado que demanda diseño, calidez y un servicio

personalizado. Este fenómeno trata de satisfacer las necesidades de huéspedes entre 35 y 55 años que buscan espacios más íntimos y con atención más personal y flexible a sus requerimientos que los ofrecidos por los establecimientos de alta infraestructura.

En este sentido, una de las ciudades más atractivas para disfrutar de un hotel de tales características es Madrid dado su gran atractivo cultural, su riqueza artística y sus rincones de ensueño. Si lo que se pretende es que la nueva marca hotelera vaya orientada más hacia este lado que al de las grandes cadenas hoteleras (mucho más costoso y complicado), de cara a conocer los atributos más relevantes de un hotel boutique conviene fijarse en las características del Hotel Urban, al ser considerado el mejor hotel boutique de Madrid según la página www.hoteles.com.



¿Dónde se ubica este hotel? El Hotel Urban está ubicado en pleno centro de Madrid, a muy poca distancia de Congreso de los Diputados, Museo Thyssen-Bornemisza y Puerta del Sol. En las cercanías también se encuentran Prado Museum y Plaza Mayor. La ubicación, como es sabido, es un aspecto fundamental.

¿Cuáles son las características del hotel que le hacen tener tan buena reputación?

- Piscina al aire libre, baño turco y gimnasio.
- Zonas comunes con acceso a Internet wifi gratis.
- Para los viajeros de negocios hay una sala de reuniones y servicio de limusina o coche con chofer.

- Si quieres comer algo sin salir del hotel, elige entre 2 restaurantes y un bar o salón tipo lounge.
- Los servicios de este hotel de estilo Art decó incluyen también una terraza en la azotea, personal multilingüe y lavandería.
- Como servicio de pago, los huéspedes tienen acceso a servicio de traslado al aeropuerto (ida y vuelta).
- Se dispone de estacionamiento para los huéspedes como servicio de pago.

¿Cuántas habitaciones hay? ¿Cómo son? Las 96 habitaciones con aire acondicionado de Urban incluyen caja de seguridad (con espacio para laptop) y minibar. Se ofrece acceso a Internet de alta velocidad wifi y por cable (gratis). Las habitaciones disponen de televisión LCD (vía satélite) y con reproductor de DVD. Todas las habitaciones disponen de escritorio, periódicos gratuitos y teléfono. Los baños disponen de batas, bidet, secador de pelo y pantuflas. Además, se ofrece servicio de descubierta nocturno y servicio de limpieza todos los días. Los huéspedes pueden solicitar tabla de planchar con plancha.

Se trata, en fin, de un concepto de lujo y sofisticación diferente que no se consigue en los grandes hoteles y que hoy en día resulta muy demandado por turistas de clase media alta y alta, que persiguen tranquilidad, distinción, calidad y buen ambiente.

6. COMPETENCIA DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Una evidencia que caracteriza al sector hotelero es la alta competitividad del mismo. Si se quiere crear una nueva marca hotelera es preciso analizar cuántos y cuáles son los competidores existentes actualmente en España, para poder determinar si, con una buena estrategia competitiva, sería posible diferenciarse y posicionarse por encima de ellos. Debe buscarse, en atención a los competidores y a lo que estos persiguen y ofrecen, cuáles son las claves para competir en este contexto cambiante y de continua incorporación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación a los procesos productivos y a los servicios.

El 15 de septiembre de 2014, el Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras¹ vuelve a reflejar las tendencias de un mercado en el que las grandes compañías apuestan por la desafiliación de los establecimientos menos rentables para seguir creciendo en destinos y hoteles más interesantes para su cuenta de resultados, mientras que los mayores incrementos de oferta los protagonizan las medianas empresas.

El Ranking Hosteltur reúne en esta novena edición los datos de 117 cadenas españolas, cinco más que hace un año, cuya oferta hotelera supera las 1.000 habitaciones. Entre ellas suman casi 600.000 habitaciones, 11.800 más que las 588.111 del pasado año, gracias a la entrada en el ranking de empresas que en la anterior edición se encontraban en el de menos de 1.000 habitaciones, además del incremento de la oferta de las que ya estaban, que han logrado compensar la desaparición de alguna y el descenso en el portfolio de otras. Sin embargo, en el último la subida fue de 50.000 cuartos.

Lo que ocurre es que las grandes cadenas continúan con sus **estrategias de desafiliación**, hecho reflejado en los casos de Iberostar Hotels & Resorts, que opera en 12 hoteles menos lo cual supone una reducción de su oferta en 3.375 habitaciones; por su parte, NH Hotel Group disminuye su oferta en 17 hoteles lo que resta 383 cuartos; y Riu Hotels & Resorts que, aunque aumenta la oferta de habitaciones en 842, cuenta con dos hoteles menos. En todos los casos mantienen sus posiciones en el top 5 del ranking. El Top 10 del ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2014 se ve reflejado en la siguiente tabla:

¹ http://www.hosteltur.com/172550_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2014.html

<u>ESTABLECIMIENTOS</u>					
<u>HABITACIONES</u>					
<u>HOTELERIA</u>		2014	2013	2014	2013
1.	<u>MELIA HOTELS INTERNATIONAL</u>	308	302	79.999	77.894
2.	<u>NH HOTELES</u>	369	386	57.785	58168
3.	<u>RIU HOTELES & RESORTS</u>	194	106	45.277	44.435
4.	<u>BARCELÓ HOTELS & RESORTS</u>	140	140	37.380	37.578
5.	<u>IBEROSTAR HOTELS & RESORTS</u>	76	88	26.806	30.181
6.	<u>GRUPO HOTUSA</u>	137	125	15.440	13.441
7.	<u>PALLADIUM HOTEL GROUP</u>	50	45	13.925	12.429
8.	<u>H10 HOTELS</u>	44	42	11.991	11.842
9.	<u>GRUPO PIÑERO</u>	25	25	11.701	11.407
10.	<u>PRINCESS HOTEL</u>	22	22	9.847	9.890

Fuente: elaboración propia a partir de Hosteltur.

El caso más llamativo es el de Occidental Hotels & Resorts que, aun conservando la mayor parte de sus establecimientos, reduce el número de habitaciones en 693 tras abandonar España, según publicó HOSTELTUR noticias de turismo. En la actualidad la cadena hotelera está en pleno proceso de venta (en el que el Grupo Barceló

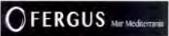
se presenta como firme candidato) pero se opta por meterla en este ranking hasta que finalice la operación porque, aunque ya no tenga presencia en nuestro país, la empresa sigue siendo española.

En cualquier caso, Meliá Hotels International mantiene un año más su primera posición con un incremento de 6 hoteles y 1.106 habitaciones respecto al año pasado. Por su parte, Barceló Hotels & Resorts, mantiene el mismo número de establecimientos con una leve reducción de 198 cuartos.

Mientras que las cadenas del top 10 no mueven posiciones, Husa, que ocupaba el año pasado la undécima posición, baja este año 21 puestos al reducir su oferta a la mitad (de 71 a 35 hoteles y de 9.665 a 4.155 habitaciones, es decir, 5.510 menos). La empresa presentó concurso de acreedores en febrero de 2015 con una deuda de más de 200 millones de euros; y a principios de verano pactó con los sindicatos un ERE que afectaba a 369 empleados de 11 hoteles y sus servicios centrales en Barcelona, cifra que la dirección de la empresa espera reducir con la venta de algunos de sus establecimientos.

Los mayores crecimientos de oferta en el último año, aparte de Meliá, vienen representados por las cadenas que aparecen en la siguiente tabla donde se indica cuantos hoteles nuevos ha incorporado cada cadena y el aumento en número de habitaciones que ello ha supuesto:

<u>CADENA HOTELERA</u>	<u>HOTELES (+)</u>	<u>HABITACIONES (+)</u>
GRUPO HOTUSA 	12	2000
HOTELES GLOBALES 	11	1619
PALLADIUM HOTEL GROUP 	5	1500

ALLSUN HOTELES		7
VALENTIN HOTELS		1
FERGUS HOTELES		5
GRUPO BLUEBAY		7

Fuente: elaboración propia.

Ahora, centrando la atención en la **presencia en España**, hay que resaltar que la primera cadena del ranking, Meliá, con 35.872 habitaciones, casi dobla la oferta de la segunda, NH, con 18.581. Entre las dos suman 54.453, un 14,7% de las 369.600 contabilizadas en el ranking, frente al 22,8% que representan de la presencia global, lo que da idea de la atomización del sector en España.

En este caso sí acontecen cambios de posiciones en las 10 primeras cadenas. Best Hotels y Grupo Hotusa intercambian séptima y octava posición, gracias al aumento de nueve hoteles y 982 habitaciones de ésta última. Además, entra Palladium en el top 10, gracias a 1.274 nuevas dependencias manteniéndose el número de establecimientos (cifra estimada la del año pasado).

Husa, que en el último ranking ocupaba el décimo lugar, cae 19 posiciones al reducir a la mitad su oferta, pasando de 60 a 28 hoteles y de 6.978 a 3.373 habitaciones. También reducen su oferta Blue Sea, con cinco establecimientos y 1.284 cuartos menos (cifras estimadas las del pasado año); Blau Hotels & Resorts, que desciende 34 puestos con dos inmuebles y 848 habitaciones menos; mientras Marina Hotels baja 39

posiciones con tres establecimientos y 670 cuartos menos, y Vincci Hoteles decrece siete con dos hoteles y 546 habitaciones menos.

La estrategia de desafiliación de las grandes también les lleva a reducir su oferta en España: NH se deshace de 19 hoteles y 1.495 habitaciones, lo que no le ha impedido mantener el segundo puesto; mientras Riu se desprende de dos establecimientos y 367 cuartos.

Los mayores crecimientos de oferta vuelven a estar protagonizados por Hoteles Globales, con 11 alojamientos y 1.568 dependencias más; Grupo Hotusa (+9 hoteles y +982 habitaciones), Fergus Hoteles (+5 y +959) y Allsun (+6 y +901).

En cuanto a la **facturación**, Riu conserva el primer puesto en el ranking de facturación dado su incremento del 4,25%, frente a los ligeros descensos del 0,76% y 0,62% de Meliá y NH, que completan el podio; seguidas de Iberostar y Barceló, repitiendo posiciones con aumentos del 5,73% y del 8,13%, respectivamente. Las 10 primeras cadenas suman 7.760,7 millones de euros, un 72% de los 10.777,8 millones del cómputo global de las 53 empresas analizadas.

Grupo Hotusa baja dos puestos hasta el undécimo por un descenso de casi el 8% en sus ingresos, idéntico comportamiento al de Paradores; mientras Occidental se mantiene en la décimo cuarta posición a pesar de registrar la segunda mayor caída del ranking, de casi el 15%, provocada también por la desafiliación de hoteles y su salida de España; sólo superada por la disminución de casi el 16,5% de ZT Hoteles. En la siguiente tabla se muestra el Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2014 por facturación (incluyendo solo aquellas que les han proporcionado los datos).

<u>VALORACION</u>	<u>FACTURACION</u>		<u>FACTURACION</u>
	<u>HOTELERIA</u>	2013	2012
1. <u>RIU HOTELS & RESORT</u>	1.472	1.412	4,25%
2. <u>MELIA HOTELS INTERNATIONAL</u>	1.352	1.362	-0,76%
3. <u>NH HOTELES</u>	1.280	1.288	-0,62%
4. <u>IBEROSTAR HOTELS & RESORT</u>	1.107	1.047	5,73%
5. <u>BARCELO HOTELS & RESORT</u>	886,7	820	8,13%
6. <u>PALLADIUM HOTEL GROUP</u>	380	375	1,33%
7. <u>GRUPO PIÑERO</u>	353	317	11,36%
8. <u>H10 HOTELS</u>	350	312	12,18%
9. <u>LOPESAN</u>	300	SD	
10. <u>HOTELES CATALONIA</u>	280	247	13,36%

Las mayores subidas las protagonizan Allsun Hotels (+63%), Nordotel (+61%) y Roc Hotels (+48,5%); seguidas de HM Hotels (+31,7%), Hotels Viva (+26,5%), Room Mate (+25%) y Alexandre Hotels (+22%).

Por otro lado, dada la inmensa importancia que tiene internet en este contexto, conviene saber cuáles son las **Cadenas Hoteleras de España con mejor Reputación Online** (Anexo II). El Ranking elaborado por Carlos Acosta Sanfiel en diciembre de 2014 publicado en la página “digitalmarketingtrends”, afirma que “durante este año 2014, las compañías hoteleras españolas muestran claros signos de recuperación en reputación online. En base a los datos obtenidos por Review Pro, herramienta de monitorización de reputación online, se puede concretar que las 9 compañías hoteleras españolas más importantes de España han mejorado en su GRI (indicador de reputación online) unos 0.7 puntos de media y han logrado aumentar unas 19.800 opiniones de media respecto al año anterior.” Los datos del ranking se muestran en la siguiente tabla:

<u>CADENA HOTELERA</u>	<u>Posición</u>	<u>GRI</u>	<u>Volumen</u>	<u>Valoración opiniones</u>
NH Hotels 	9ª	80,9%	1ª posición con 248.000 opiniones durante el 2014	61% positivas, 31,6% neutrales y 7,4% negativas
Barceló Hotels & Resorts 	8ª	81,7%	3ª posición con unas 79.000 opiniones durante el 2014	69% positivas, 22,5% neutrales y 8,5% negativas
Meliá Hotels International 	7ª	82,1%	2ª posición con unas 208.000 opiniones durante 2014	69% positivas, 22,5% neutrales y 8,5% negativas
Princess Hotels & Resorts 	6ª	82,7%	9ª posición con unas 18.900 opiniones durante 2014	74,4% positivas, 17,9% neutrales y 7,7% negativas

Palladium Hotel Group 	5ª	83,1%	7ª posición con unas 40.500 opiniones durante 2014	71.6% positivas, 21.4% neutrales y 7% negativas
RIU & Hotels Resorts 	4ª	79%	4ª posición con unas 65.000 opiniones durante 2014	79% positivas, 14.1% neutrales y 6.9% negativas
 IberostaHotels & Resorts	2ª	85,5%	5ª posición con unas 61.000 opiniones durante 2014	79.9% positivas, 14.5% neutrales y 5.6% negativas
Grupo Piñero 	1ª	86,2%	8ª posición con unas 26.000 opiniones durante el 2014	82.6% positivas, 11.3% neutrales y 6.1% negativas

Fuente: elaboración propia a partir de la página “digitalmarketingtrends.es”

Por lo tanto, a raíz de los Rankings de las principales Cadenas Hoteleras expuestos y el estudio de todos los datos proporcionados por los mismos, puede concluirse que en España existe un amplio número competidores que suponen una importante amenaza, así como la competencia de grandes grupos hoteleros internacionales.

Una vez determinados quienes son los principales competidores en el sector hotelero, hay que estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector, teniendo en cuenta el nuevo panorama del mercado turístico mundial al que han dado lugar los importantes cambios acaecidos en los últimos años.

En este sentido, y tras la lectura de varios artículos sobre el capital humano como factor estratégico en la competitividad del sector turístico², puede concluirse que,

² Los mencionados artículos pueden encontrarse en : www.redalyc.org/pdf/398/39801903.pdf; dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2316405.pdf

partiendo de la afirmación hecha por Porter “estrategia es hacer las cosas de forma diferente a la competencia”, en el sector turístico (como sector de servicios con características propias) encontramos, en especial en el capital humano y en general en los activos intangibles, una de las grandes fuentes de competitividad. Por lo tanto, se considera que el capital humano turístico y principalmente la educación son factores estratégicos para consecución de ventajas competitivas sostenibles para el sector.

En efecto, si todo aquello que envuelve la experiencia turística del viajero y que va a determinar su grado de satisfacción depende directamente de la labor desempeñada por los profesionales del sector, el componente humano juega un papel primordial. La inversión en nuevas tecnologías, la mejora de las técnicas de gestión o la renovación de instalaciones no serviría de nada si además de ello no se cuenta con un personal motivado y especializado capaz de dar al cliente el servicio idóneo a sus expectativas.

Por tanto, debe prestarse especial atención al factor humano pero, la competitividad de un destino turístico dependerá no solo de la disponibilidad de capital humano sino de ello en combinación con otros factores tales como la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructuras y el entorno macroeconómico e institucional.

Hasta aquí ha sido analizada la competencia de las grandes cadenas hoteleras. Sin embargo, crear una nueva marca que compita con cadenas de este tamaño y dimensiones, sería arriesgar demasiado y se necesitaría una inversión inicial tremendamente grande. Por ello, tras todo este análisis del sector hotelero en España, de los principales competidores, la aparición de nuevos modelos de negocios como AIRBNB, las preferencias de los clientes y los aspectos más valorados por los mismos, la importancia de la innovación y de la diferenciación, las oportunidades que presenta el sector, etc., sería más adecuado, a la hora de pensar en la creación de un hotel, centrarse en algo más concreto y “sencillo”. Así, dos posibles ideas serían las siguientes:

La primera sería meterse en el ámbito de los nuevos modelos de negocio “boutique hoteles”, aprovechando que son cada vez más los consumidores que persiguen y se sienten atraídos por una oferta caracterizada por la diferenciación. Estos hoteles adaptan su oferta a la época del año o incluso al periodo de la semana, así por ejemplo, hay muchos hoteles boutique en zonas rurales que disponen de salas de reuniones para atraer

a clientes empresa durante la semana, y otros hoteles boutique urbanos que organizan “fines de semana con contenido” para atraer al turismo de ocio y familiar.

La segunda opción sería meterse más en el ámbito de “low cost” con el modelo del todo incluido, y centrarse en un público joven. Es decir, un hotel solo para grupos de jóvenes que no superen los 35 años y que buscan en sus vacaciones actividades de ocio, principalmente. Es un concepto que aglutina a jóvenes de todas las nacionalidades, a los que se les ofrecen diferentes servicios, como bares y discotecas. Se pretende fomentar la oferta de ocio nocturno con un hotel decorado con colores vivos y aspecto moderno.

Al escoger entre una de estas dos opciones, parece que la primera sería más interesante, en primer lugar porque evita la debilidad de la estacionalidad de la demanda lo cual supone un factor muy positivo para poder atraer clientes durante todo el año; en segundo lugar, el público objetivo es más amplio que en la segunda opción (restringida únicamente a jóvenes); además, la sociedad actual se está convirtiendo, cada vez más, en una sociedad atraída por los lugares sofisticados, la calidez y los detalles. Aspectos como la originalidad y la creatividad son valorados en gran medida. Por otro lado, si se quiere poner la atención en la diferenciación y la originalidad, resultaría más sencillo centrarse únicamente en una ciudad para el establecimiento del hotel. Así, como se ha mencionado anteriormente, Madrid es una ciudad idónea para este concepto de alojamiento. ¿Por qué? En primer lugar, Madrid es un lugar turístico muy atractivo por sus mágicos rincones, sus preciosos edificios, sus espectaculares terrazas y azoteas, sus enormes museos o su exquisita gastronomía. Cada vez son más los extranjeros que eligen Madrid (incluso más que Barcelona) como destino para pasar unos días de diversión y desconexión. Les encanta. En segundo lugar, según afirma Alimarket, Madrid confirmó el pasado año que sigue siendo uno de los más importantes objetos de crecimiento por parte de los operadores, con varias aperturas reseñables, procedentes de la reconversión de edificios previamente con otros usos. Esta ciudad es, por tanto, una buena opción para la idea de negocio a emprender.

7. ANALISIS DAFO

Para hacer el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes en el mercado hotelero, y siguiendo el artículo de Dialnet llamado “La Nueva Realidad del Sector Hotelero”, hay que distinguir dos aspectos básicos: por un lado, las características propias del producto hotelero español y las necesidades de introducir innovaciones de producto y proceso, tecnológicas y no tecnológicas y, por otro lado, los efectos que tiene el entorno económico y político en la evolución del turismo español y el apoyo de las Administraciones Públicas.

En el caso de las características del producto y las necesidades de innovación, hay debilidades que resaltan las entidades públicas y desde hace varios años también las privadas, como es el caso de la tradicional especialización en el turismo de “sol y playa” y el hecho de que este tipo de turismo encuentra mucha competencia dentro de España y cada vez más en los alrededores del Mediterráneo. Un aspecto positivo es la aparición de nuevos modelos de negocio como los hoteles boutique y los hoteles low cost, que pretenden satisfacer las nuevas necesidades de los clientes centrándose en la diferenciación como pieza clave. Además, este tipo de hotel intenta evitar otra debilidad, la estacionalidad de la demanda, al ofrecer flexibilidad de productos y servicios según la temporada o, incluso, periodo de la semana.

Los cambios en los hábitos de consumo también han demostrado ser básicos para la gestión hotelera y, por consiguiente, la planta hotelera española está obsoleta y la inversión en tecnología para la gestión y oferta de nuevos productos y servicios, demuestra ser insuficiente lo que hace que esta debilidad pase a ser una oportunidad de la que los hoteleros son ya conscientes y un ejemplo de ello es la creación en 2004 del Instituto Tecnológico Hotelero. Estas inversiones permiten el aprovechamiento de nuevos canales de distribución electrónicos y las herramientas para mejorar la gestión de la comercialización y ofrecer innovadores productos y servicios a los clientes.

La base de la obtención de ventajas competitivas en el sector hotelero son, como se ha mencionado en el apartado anterior, los recursos humanos. A pesar de que haya una gran falta de sensibilización sobre el papel que juegan en la mejora de la calidad turística los recursos humanos, esta situación está cambiando a mediante la mejora de la formación tanto en universidades como dentro de las propias empresas que contratan

cursos de formación internos e incluso han creado verdaderas escuelas, como es el caso de NH University o AC College.

Finalmente, las administraciones públicas, cuyas acciones en materia de turismo descentralizadas en las Comunidades Autónomas e incluso municipios, no han favorecido la creación de una imagen única de España como destino turístico y existen grandes diferencias entre las distintas regiones. En cuanto al entorno político, su estabilidad favorece el crecimiento del turismo y una imagen de turismo seguro en el exterior, pero la inflación y el crecimiento de los costes han empeorado la competitividad de la actividad turística con respecto a otros destinos.

En definitiva, debilidades de las cuales los empresarios y administraciones públicas son conscientes y que, poco a poco, van convirtiéndose en oportunidades y a medio largo plazo pueden llegar a convertirse en fortalezas.

A continuación se muestra un cuadro que muestra a modo genérico lo que se acaba de explicar:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Madurez del producto tradicional “Sol y playa” – Estacionalidad de la demanda – Escasa planificación en la explotación de los recursos – Atraso en la aplicación tecnológica (ejemplo: sólo en el 20% de los hoteles españoles pueden hacerse reservas y pagos online) – Gran dependencia de tour-operadores extranjeros – Escasez de mano de obra cualificada – Modelos de gestión “tradicionales” – Falta de corporativismo en el sector – Dificultad de diferenciación del producto: la “comoditización” – Descoordinación entre las Administraciones Públicas – Pérdida de competitividad del 	<ul style="list-style-type: none"> – Internacionalización de cadenas españolas – Tradición y experiencia turística – Alta fidelidad de la clientela – Abundancia de recursos turísticos que hacen factible la diversificación del producto turístico: sun, sea, sand + experiencia – Tendencia hacia nuevos modelos de negocio: del “low cost” hotelero a Hoteles de 5 estrellas y Hoteles Boutique – Cambio de mentalidad del sector con respecto a la inversión en I+D (lo que supone reducción de costes)

sector por incremento de los costes frente a otros competidores no comunitarios.	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de grandes grupos hoteleros - Descoordinación entre administraciones (central, autonómica y municipal) - Aparición de nuevos competidores con precios más competitivos - Excesiva regulación burocrática - Inestabilidad de los precios energéticos - Congestión de los medios de transporte - Dificultad de acceso a recursos financieros - Aumento de la oferta residencial no controlada - Aumento de la contratación de viajes “ultima hora” - Subida de precios de la oferta complementaria: bares, cafeterías, etc. - El “todo incluido” de la competencia - Compañías de “bajo coste” - Apreciación del Euro - Fuerte incremento del precio del suelo - Cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de nuevos segmentos y nuevos productos turísticos - Menores costes de intermediación por la aplicación de nuevas tecnologías - Multitud de canales de distribución - Asociacionismo y redimensionamiento empresarial - Estandarización de los parámetros de calidad - Potenciación de los viajes de compañías de bajo coste - El “todo incluido” puede convertirse en una oportunidad con el Destination All inclusive (DTI) - Facilidad en el desplazamiento entre los miembros de la UE - Español como 3ª lengua del mundo - Cualificación de personal inmigrante - Nuevos actores: los fondos de inversión compran los activos hoteleros. Cadenas puras gestoras (Sales&Leaseback)

Fuente: elaboración propia

8. VIABILIDAD DE LA NUEVA MARCA

Analizados todos estos aspectos habrá que centrarse en la viabilidad de emprender la nueva marca. Se trata de ver si, dadas las circunstancias y el comportamiento actual del sector hotelero en España, y en concreto en Madrid, se puede crear una marca hotelera que aporte valor añadido al producto ofertado, logrando una diferenciación con respecto a la competencia; lograr identificar “marca” a aquello que aporta valor añadido para el consumidor cliente, sin transformarlo en un mero nombre; lograr dotar de identidad propia a una futura cadena hotelera; conseguir la fidelización de los clientes objetivos y lograr constituir una marca fuerte frente a la competencia y atractiva a los ojos del cliente. ¿Es todo esto posible dado el panorama actual y la fuerte competencia?

Al haber decidido llevar a cabo el proyecto en Madrid, es necesario analizar la competencia en el ámbito de esta Comunidad Autónoma. Desde la perspectiva de la penetración de un mercado, que constituye un objetivo de marketing esencial, interesa conocer las causas que determinan una estructura de mercado dada. Ahora bien, desde la perspectiva del marketing interesa conocer el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa.

El análisis de la competencia se plantea de la siguiente manera:

- Identificar la competencia.
- Cuota de mercado de dicha competencia.
- Identificar el papel de la competencia en la evolución y estructura de mercado.
- Cómo afectan las acciones competitivas a las decisiones comerciales.
- Lograr y mantener la ventaja competitiva.

Se va a considerar competencia directa a aquellos hoteles de 3 y 4 estrellas, más próximos a lugar donde se pretende establecer el hotel.

En el siguiente cuadro se pueden observar las principales características de la que se va a considerar competencia más directa. Así, se compara la categoría del establecimiento, el número de habitaciones que posee, a qué distancia se encuentra del hotel que se va a crear, el rango de precios en el que oscila cada establecimiento, así como los posibles servicios extras que ofrezcan a sus clientes, como restaurantes, salas de reuniones, spa, etc. A partir de este cuadro podrá observarse cuál debe ser considerada una ventaja competitiva sobre los demás.

Hespería Hermosilla	Hotel Regina Ma- drid	Hotel Durval Puerta de Alcalá	Hotel AC Recoletos	NH Alcalá	Hotel Madrid Jardín de Recoletos
3*	3*	4*	4*	4*	4*
67	180	70	63	146	43
Habitaciones	Habitaciones	Habitaciones	Habitaciones	Habitaciones	Habitaciones
1100 metros	900 metros	90 metros	280 metros	1000 metros	400 metros
No sala de reuniones	Sala de Reuniones	Sala de Reuniones	No sala de reuniones	Sala de reuniones	No sala de reuniones
84-132€	100-250€	100-300€	120-300€	105-150€	110-200€
Desayuno buffet	Restaurante Bar Bodega Desayuno Buffet	Restaurante Bar Desayuno Buffet	Bar Lounge Desayuno Buffet Desayuno a la carta	Cocktail Bar Lobby bar Restaurante Desayuno Buffet Bar Lounge Bar cafeteria Snack Bar	Cafetería Restaurante Desayuno Buffet
-	-	Spa	Fitness centre	-	Terraza Jardín

Fuente: elaboración propia a partir de la página hoteles.com

Como puede comprobarse, la mayoría de la competencia en la zona son hoteles de cuatro estrellas o superior, lo que puede suponer una ventaja competitiva para el hotel a

crear. Habría por tanto que competir con hoteles que por su categoría, tendrán tarifas superiores, aunque con una calidad similar.

¿Es o no viable crear una marca hotelera nueva?

En la actualidad, resulta necesario lograr la atención de los consumidores, siendo esto complicado debido al gran número de establecimientos que existen. Los productos, los mercados, las marcas, las estrategias, los mensajes publicitarios y los medios son cada vez más similares, mientras que en los consumidores se observa una tendencia opuesta, cada vez son más heterogéneos. La edad ya no define al consumidor; dentro de un mismo rango de edad, los consumidores pueden ser diferentes (turistas, clientes de negocio, familias, entre otros). Además, el grado de fidelización del cliente en un determinado producto ha disminuido debido esencialmente a dos factores, la gran cantidad de información que posee y además, está cada vez más preparado para captar sólo lo que es diferente.

El reto de la diferenciación se hace cada vez más complejo a la vez que necesario. Por todo esto, las marcas hoteleras atraviesan un entorno más complejo, en el que deben no sólo diseñar un símbolo gráfico sino, una personalidad de marca y de empresa que realmente suponga una propuesta de valor.

En este sentido, la marca se convierte en una ventaja competitiva. Debe ser la visión de la empresa, la fuerza propulsora que permita la diferenciación de la competencia.

La creación de una marca resulta esencial para las Pymes, para evitar la espiral de la competitividad de precios en la que, la mediana empresa juega con desventaja frente a las grandes cadenas hoteleras.

A pesar de la importancia creciente de las marcas y la toma de conciencia del valor de las mismas, muchas de ellas fracasan a la hora de construir una imagen de marca que aporte valor añadido. Es muy común cometer errores como, asimilar la marca con un nombre, o pensar que la marca está relacionada con el departamento de marketing, mientras que la marca está relacionada también con la estrategia de la empresa.

Muchas veces se cree que las marcas son privativas de las grandes cadenas hoteleras. Esto se debe a la poca importancia que se da a la marca en las Pymes.

En un entorno cada vez más competitivo en el que las necesidades de ser eficientes como las cadenas hoteleras, condiciona la capacidad de supervivencia futura, resulta imprescindible apoyarse en el desarrollo de una marca que realmente suponga una verdadera diferenciación de producto.

Por lo tanto, sí es viable la creación de una nueva marca pero es fundamental poner todo el empeño necesario y, principalmente, en la diferenciación. De esta forma, se pasa ahora al desarrollo del modelo de negocio de la nueva marca a poner en marcha así como unas pinceladas de cómo sería el plan económico financiero a llevar a cabo.

9. MODELO DE NEGOCIO Y PLAN ECONOMICO FINANCIERO

Una marca debe materializarse en productos que transmitan su concepto. Estos productos, que son la esencia de la marca, deben provocar una reacción emocional y transmitir unos valores, además de generar una reacción puramente racional.

En la actualidad, las grandes cadenas hoteleras están buscando una identidad que las diferencie del resto y las convierta en la elección de los clientes potenciales. El concepto del nuevo hotel seguiría una filosofía que otorga personalidad e identidad, haciéndolo especial y deseable y consiguiendo la fidelidad de los clientes con la empresa.

¿Cómo va a ser el modelo de negocio a seguir?

Primero, hay que analizar el significado que se daría a la marca, para así conocer la propuesta de valor y filosofía empresarial. ¿Qué nombre se le daría a la nueva marca hotelera? En consonancia con la filosofía en la que quiere basarse el hotel, un buen nombre sería “Domus”, palabra que viene del latín y que es el equivalente a casa, hogar, conjunto de bienes y personas.

El concepto Domus define perfectamente el hotel que permite a los clientes organizar su propio, “espacio”, “hogar”, “actividad” de una forma económica, original y divertida.

Este hotel Domus respirará con una identidad auténtica y reflejará el carácter de Madrid donde se encuentra ubicado. La esencia de dicha ciudad se encuentra en su arquitectura, sus habitantes, sus detalles, en definitiva su personalidad. El cliente potencial entenderá el nuevo concepto asociado con el nombre Domus.

¿Qué atributos van a caracterizar el hotel?:

- Personal amable, y trato inteligente que hace la estancia única.
- Gran Confort y diseño, con un toque local en los elementos de la decoración.
- Precios asequibles.

- Fidelidad a través de la tarjeta club Domus.
- Buen posicionamiento en el mercado online.
- Colaboración entre los hoteles del grupo.
- Ser una parte activa de la vida de la ciudad donde se ubica.
- Opción deseada para el ocio, el trabajo y los encuentros profesionales.
- Comodidad.
- Elementos diferenciales.

Cualquier marca debe tener personalidad. La personalidad Domus debe ir definida por los atributos, el estilo y los comportamientos de la marca.

Se parte de la idea de que se trata de un hotel funcional pero siempre con buen gusto, sensible a la oferta cultural que se despliega alrededor de él. Por lo tanto, a través de la fotografía podrá transmitirse lo urbano, la naturaleza en la ciudad, la arquitectura, las personas, lo público privado, las referencias a los espacios de exhibición como museos, centros de arte, viajes, etc. De manera que pueda darse una idea de, por ejemplo, cómo el concepto de ciudad se está definiendo en un ámbito global, con sutiles diferencias que solo percibirán quien hayan visitado esos lugares y conozcan los matices y detalles de esos lugares.

El hotel se proyecta como una compañía hotelera especializada en la creación de valor y en la diferenciación. El concepto Domus es más que una marca hotelera, es una filosofía que otorgará personalidad e identidad a su hotel.

Este nuevo concepto va dirigido a un segmento del mercado no estacional, y por lo tanto elástico y repetitivo, lo que le convierte en el target deseado.

Se trata de un hotel de tamaño mediano, con un trato personalizado y equipado con toda la tecnología y detalles necesarios para una agradable y cómoda estancia. Además, a través de las fotografías incluidas en la decoración del establecimiento, se consigue acercar la ciudad hasta los clientes, sugiriendo con ellas, los rincones más emblemáticos de dicha ciudad.

¿Quiénes son los clientes objetivo del hotel? El hotel se va a dirigir a distintos tipos de clientes potenciales:

- Ejecutivos, hombres o mujeres que se encuentran en la ciudad por motivo de negocios o trabajo y buscan un sitio donde descansar, poder trabajar en su habitación y reunirse en salas con medios tecnológicos necesarios dentro del propio hotel. Buscan un lugar con un emplazamiento privilegiado y con todos los medios de transporte para poder trasladarse por la ciudad. Este tipo será nuestro principal cliente y por tanto, tenemos habitaciones destinadas exclusivamente para ellos con todas las utilidades y comodidades que en un viaje de este tipo se necesita.
- Profesionales liberales que buscan hoteles “boutiques” singulares y céntricos. Este tipo de cliente también es muy importante para Domus Hotel, ya que al igual que el ejecutivo, busca un lugar cómodo y bien situado con todas las utilidades para cubrir sus posibles necesidades.
- Parejas y familias, con necesidad de una oferta polivalente que se acople a su estilo de vida, económico a la vez que acogedor, en un lugar privilegiado para que el moverse por la ciudad no sea un inconveniente. Además, destinamos alguna habitación para este tipo de cliente, que necesitan estar cómodos y despreocupados con sus hijos.
- Público joven, pero exigente, con poder adquisitivo medio, con cultura de viajes que buscan experiencias nuevas en otro concepto de hotel.

El hotel Domus será un espacio singular, una segunda casa en la ciudad. Se localizará en la calle Zurbano, situado en un barrio seguro y con fácil acceso a los atractivos de la ciudad. En dicho establecimiento el cliente tendrá la posibilidad de elegir entre los “espacios polivalentes” con los que cuenta, el que más se ajuste a sus necesidades. En el área de recepción será recibido e informado sobre la actualidad de la ciudad y sus actividades, además podrá personalizar su estancia con los amenities, DVD’S, libros y revistas especializadas que se ajusten a sus necesidades. Desde esta misma área se podrá contratar el servicio de bicicletas eléctricas que le permitirá moverse mejor por la ciudad; incluso, desde esta área podrá comprar artículos

característicos de la cadena. En la sala de espera, se ofrecerá la posibilidad de disfrutar de la prensa diaria. En el área de bar, podrá disfrutar de una cocktelería en la que podrá disfrutar de cócteles especialmente diseñados para el hotel. En la sala de trabajo, el cliente contará con toda la tecnología adecuada para desarrollar su actividad.

El nuevo concepto Domus se amplía al incorporar la fotografía, como arte emergente; constituirá un pilar fundamental en la comunicación, tanto a nivel gráfico como decorativo. Cada hotel estará decorado con fotografías en blanco y negro de lugares, esculturas, edificios, parques, rincones de la ciudad donde se encuentre ubicado dicho establecimiento, despertando así el interés del huésped por descubrirla. La presencia de la fotografía en diferentes formatos y tamaños en los espacios comunes y en las habitaciones, proporcionan al ambiente un aire urbanita y cosmopolita.

Análisis DAFO

El beneficio que se obtiene al aplicar este análisis es conocer la situación real existente, así como los riesgos y oportunidades que ofrece el mercado.

Las debilidades y fortalezas hacen referencia al ámbito interno de la empresa y las amenazas y oportunidades al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas.

Entre las debilidades destaca la inexperiencia en el sector en Madrid, así como los elevados costes fijos que supone la puesta en marcha del establecimiento, unido a la elevada inversión que debe realizarse para la reestructuración del edificio. Ahora bien, frente a estas debilidades, se encuentran las siguientes fortalezas: producto diferenciado y establecimiento con de elevada calidad, unido a que la ubicación del establecimiento es inmejorable.

En cuanto a las amenazas, hay que tener en cuenta que la competencia posee mayor conocimiento del mercado y en su mayoría son establecimientos propiedad de cadenas hotelera; además, el cliente tiene un exceso de información y cada vez existen más establecimientos de bajo coste. Ahora bien, el análisis externo ofrece también una serie de oportunidades, que deben ser aprovechadas. Entre ellas se encuentra la existencia de multitud de canales de distribución y redes sociales, el interés de las administraciones públicas por el sector o el auge del turismo de interior.

Los aspectos explicados se muestran en el análisis estratégico que aparece a continuación elaborado a partir de la matriz DAFO. Este análisis hace referencia únicamente a los puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y oportunidades que presenta el sector hotelero dentro del ámbito de la Comunidad de Madrid, y no respecto de todo el ámbito nacional del sector hotelero, que ya fue expuesto en el apartado siete del presente trabajo.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa joven en el mercado - Alta inversión para la reconstrucción del edificio - Poca experiencia en Madrid - Altos costes fijos 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia con conocimiento del mercado - Competencia de grandes grupos hoteleros - Cliente más exigente debido al exceso de información - Establecimientos no especializados de bajo coste
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Multitud de canales de distribución - Interés de la Administración Pública para mejorar el posicionamiento de los destinos urbanos - Técnica de optimización de ingresos (Revenue Management) - Redes Sociales como medio de captación de clientes - Aparición de nueva segmentación del mercado - Estancamiento del turismo sol y playa y auge del turismo de interior 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia turística - Ubicación del establecimiento estratégica - Fidelidad del cliente - Producto diferenciado - Staff altamente cualificado - Buena calidad media del establecimiento

Fuente: elaboración propia

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Desde el punto de vista de Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

En el esquema del Anexo III se muestra estas 5 fuerzas.

1. Amenaza de nuevos competidores la entrada de nuevos competidores resulta difícil en la situación económica actual. Es muy complicado obtener financiación y el coste de inversión inicial en el sector es elevado.

2. La rivalidad entre los competidores: esta es posiblemente una de las debilidades, ya que hay que competir con grupos hoteleros grandes y fuertes y por lo tanto debe utilizarse la diferenciación como herramienta para luchar contra la competencia.

3. Poder de negociación de los proveedores: hay que utilizar la situación económica actual para conseguir una buena negociación con los proveedores, un cliente con expectativas de crecimiento puede ser interesante para ellos.

4. Poder de negociación de los clientes: actualmente existe una situación de exceso de información lo cual repercute en el precio medio del establecimiento pero, los conceptos de diferenciación, experiencia, etc., ayudan a formar parte de las expectativas del cliente objetivo.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutivos: el mercado actual es un mercado libre y por lo tanto la facilidad con la que la competencia puede copiar el producto es extrema de manera que debemos, continuamente, mejorar la tecnología y diferenciación para así fidelizar a los clientes antes de poder ser copiados por la competencia.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva consiste en diseñar una estrategia que permita ser más competitivo que las demás empresas que compiten en el sector.

La competitividad implica tres aspectos claves:

1. La racionalidad económica: para ello se van a utilizar las técnicas de Revenue Management, es decir, técnicas de gestión basadas en la optimización de ingresos para rentabilizar un inventario fijo y extremadamente perecedero. Así, se logra maximizar los ingresos por habitación y optimizar el precio que el cliente está dispuesto a pagar por la habitación.

2. Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno: para ello será necesaria una fuerte presencia en la web para responder de una manera rápida y flexible al mercado y por consiguiente no ser desplazados por la competencia.

3. Capacidad de dirección y organización, para conseguir elevar la eficiencia de la empresa.

Si se quiere obtener un alto nivel de competitividad en el mercado, primero hay que obtener un alto nivel de eficiencia y productividad en la empresa, lo que permitirá obtener una mayor competitividad frente a los competidores.

Una ventaja competitiva facilitará la penetración en el mercado y permitirá colocarse en una posición privilegiada en el mismo, estando por lo tanto en la mirada de todos los consumidores.

La única barrera de entrada que puede crearse como empresa de reciente creación es la de establecer un vínculo emocional con el cliente. Dentro de la filosofía que define el hotel, se busca que el cliente aspire a ser un “prosumer”, es decir, participe en la propia producción de la experiencia que va a vivir en este establecimiento. Sólo de esta manera puede garantizarse que el cliente compre el producto por lo que refleja y por lo que el hotel es y ofrece.

Posteriormente, se usarán algunas de las barreras de entrada propuestas por Porter:

- Economías de Escala, tanto con intermediarios (cuantas más habitaciones se vendan, menor será la comisión a aplicar, como con proveedores de lavandería, entre otros.

- Diferenciación del producto, pues uno de los objetivos primordiales será la diferenciación y el Customer Experience.
- Acceso a los canales de distribución, un objetivo fundamental será estar presente en la web en una posición privilegiada y para ello deben firmarse alianzas con los principales canales de distribución a nivel mundial.
- Know-how, a través de experiencia y saber hacer, se conseguirá establecer una barrera de entrada para posibles competidores.

¿Cuál será la política de distribución?

Como se ha podido observar a lo largo del trabajo, la forma de distribuir el servicio es fundamental para alcanzar el éxito. La venta del establecimiento se realizará mediante diferentes canales, entre ellos:

- La venta a través del motor de reservas de la página web de hotel.
- Tour operadores, ya que constituyen una fuente poderosa de distribución.
- Agencias online (OTA's), las cuales supondrán el mayor porcentaje de ventas.
- Agencias de viajes convencionales, que supondrán un porcentaje bajo de distribución a través de ellas pero también conviene contemplarlo.
- Global Distribution Systems (GDS's): algunas agencias de viaje optan por vender los establecimientos a través de estos sistemas en lugar de contratar directamente con el hotel. Es una ventaja poder ser vendidos a través de ellos ya que permite tener presencia en todo el mundo.
- Venta directa, aunque el porcentaje es bajo, debe tenerse en consideración y no supone ningún coste adicional para el establecimiento.

Por lo que respecta al **plan económico financiero**, dado que sería muy difícil hacer una estimación de los gastos que supondría la creación del hotel, únicamente se van a indicar los diferentes tipos de gastos a tener en cuenta y otros aspectos económico-financieros.

En el año actual los gastos serían fundamentalmente los derivados de la preparación del proyecto por parte de los arquitectos, consultores jurídicos, entre otros, así como la empresa de marketing encargada del desarrollo de la marca. En el próximo año, los principales gastos serían los derivados de la obra de rehabilitación del edificio, así como a final de año la incorporación en la plantilla de dos trabajadores, el director del establecimiento y el comercial, encargados de puesta en marcha del hotel. Los gastos de la obra serán asignados mes a mes en función de las certificaciones, es decir, mes a mes la constructora informará de la evolución de la obra, firmando la certificación correspondiente al porcentaje de obra efectuado.

Una vez iniciada la actividad, los gastos serán en términos de:

- a) Costes fijos, que tienen mucho peso en la cuenta de resultados de la empresa debido a la partida de personal. Estos costes fijos son:
- Marketing y publicidad, se encargarán del desarrollo de la página web del establecimiento, así como el continuo desarrollo de la marca hotelera.
 - Reparaciones y conservación. Aquí se engloban todos los costes de reparaciones ajenos al personal de mantenimiento, como es el mantenimiento de los ascensores, de las calderas, entre otros.
 - Consultoría, que dará soporte financiero como apoyo al departamento de contabilidad.
 - Teléfono e internet
 - Material de oficina
 - Prima de seguro
 - OPERA Property Management Software

- Prevención de riesgos laborales
- Suministros informáticos, supondrá un coste fijo referente al mantenimiento informático y coste variable referente al material necesario. Se va a suponer todo este coste como fijo para la previsión debido a que, la diferencia porcentual de ventas no supone un aumento significativo del material informático necesario.
- Gastos financieros (TPV)
- Suelos y salarios, será un coste fijo según la previsión de recursos humanos.
- Seguridad social a cargo de la empresa
- Amortización del préstamo
- Gastos derivados de la póliza de crédito, supone el coste del notario para la apertura de la póliza.

b) Costes variables. Estos son principalmente:

- Suministro de desayunos
- Comisiones de agencias
- Motor de reservas
- Touroperador
- OTA's
- GDS
- Agencias de viajes convencionales
- Venta libre
- Limpieza
- Lavandería

- Amenities
- Luz, agua y gas
- Intereses del préstamo
- Gastos derivados de la póliza de crédito

Por otro lado, habría que hacer un análisis de los ratios de liquidez, midiendo así la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo, es decir, el dinero en efectivo del que dispone para cancelar las deudas.

Hay que hacer además un análisis de los ratios de gestión para medir la efectividad y la eficiencia de la gestión con respecto a la utilización de sus fondos. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas y son un complemento de las razones de liquidez. Entre ellos se encontrarían por ejemplo, el periodo de pago a proveedores (que mide específicamente el número de días que se tarda en pagar los créditos que los proveedores han otorgado), o la rotación de tesorería (que da una idea sobre la magnitud de la tesorería para cubrir días de venta).

Convendría también hacer un análisis de la solvencia, endeudamiento o apalancamiento, para saber la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio, pues tales ratios expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Combinan las deudas a corto y largo plazo permitiendo conocer cómo de estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Además, miden también el riesgo que corre quien ofrece financiación adicional a la empresa y determinan, igualmente, quien ha soportado los fondos invertidos en los activos.

Finalmente, habría que hacer un análisis de rentabilidad (económica y financiera), así como una estimación del fondo de maniobra y el análisis de recuperación, es decir, la determinación de la rentabilidad de la inversión utilizando para ello los criterios de VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tanto Interno de Retorno), el periodo de recuperación de la inversión y el punto de equilibrio.

10. CONCLUSIONES

El análisis del sector hotelero en España ha dado lugar a la estructuración de este trabajo en dos grandes partes: por un lado se ha hecho un estudio de la situación actual del sector turístico y, en particular, del sector hotelero en España; por otro, tras llegar a la conclusión de que dadas las circunstancias actuales y pese a la elevada competencia que caracteriza este ámbito es viable entrar a competir en él, se ha diseñado un modelo de negocio para el establecimiento de un hotel en Madrid y se han descrito por encima los pasos a seguir para el diseño de un plan económico-financiero.

Por lo que respecta a la constante evolución del sector y al estudio de clientes, ha quedado claro que en la actualidad resulta necesario lograr la atención de los consumidores, siendo esto complicado debido al gran número de establecimientos que existen. Los productos, los mercados, las marcas, las estrategias, los mensajes publicitarios y los medios son cada vez más similares, mientras que en los consumidores se observa una tendencia opuesta, cada vez son más heterogéneos. Además, el grado de fidelización del cliente en un determinado producto ha disminuido debido esencialmente a dos factores: la gran cantidad de información que posee y el hecho de que cada vez está más preparado para captar solo lo que es diferente.

¿Qué ha llevado a tomar la decisión de que es viable emprender una nueva marca hotelera? El análisis ha permitido ver que existe un hueco de mercado evidente en el sector hotelero para el caso de clientes que buscan un producto altamente diferenciado que suponga una verdadera propuesta de valor. La hostelería tradicional presenta un producto que puede ser considerado como poco diferenciado debido a su alto grado de homogeneidad. Se llega a la conclusión, por tanto, de que hay que dar esa diferenciación al sector hotelero aportando no sólo un producto diferenciado sino también un servicio que aporte toda la esencia de la marca.

¿Por qué se ha escogido Madrid como ciudad para emprender esta idea de negocio? En primer lugar porque dado el panorama hotelero actual, competir con las grandes cadenas hoteleras sería demasiado costoso, y la diferenciación es más fácil de lograr si

se trata de un establecimiento de dimensiones más reducidas donde ofrecer calidad, lujo y comodidad, centrandó el ámbito de aplicación de la idea de negocio en una única ciudad. Todo ello además, teniendo en cuenta el enorme atractivo turístico que presenta Madrid por el encanto de sus rincones, su vida nocturna o su exquisita gastronomía

Así pues, por todo lo expuesto, este trabajo que comenzó con el objetivo de determinar si era o no factible la creación de una nueva marca hotelera, concluye diciendo que sí merece la pena poner toda la dedicación en el proyecto de emprender este negocio. Teniendo como referente en todo momento las claves de la diferenciación y de la innovación se podrá lograr alcanzar el éxito en este sector.

11. BIBLIOGRAFIA Y RECURSOS INFORMATICOS

- BENDRAO, M., FIGUERA, C., Fuentes Moraleda, 2004: “La Distribución Electrónica de productos Hoteleros: La importancia de los canales basados en Internet.” Turitec. Málaga.
- DBK, 2005: “Establecimientos hoteleros”
- SANCHEZ, E., 2007: “Tendencias hoteleras: entre el gran lujo y el bajo coste”.
- SUCH, M.J., 2007: “La Financiación de las Multinacionales Hoteleras Españolas”. Delta Publicaciones Universitarias. Madrid.
- Portal de noticias sobre el sector hotelero. *www.hotelinteractive.com*. [En línea] 5 de mayo de 2011. [Citado el: 13 de abril de 2012.] <http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleid=20580&lang=es>.
- G.MORALES MORENO, 2013: “Airbnb, la revolución del alojamiento turístico”. Repositorio.upf.edu
- Página web oficial del Hotel Las Arenas Balneario Resort. *hotelvalencialasarenas.com/*. [En línea] 2014. [Citado el: 28 de abril de 2014.] <http://hotelvalencialasarenas.com/>.
- HOSTELTUR: http://www.hosteltur.com/198590_nuevas-estrategias-marketing-online-ayudan-empresas-incrementar-sus-ventas.html
- HOSTELTUR: http://www.hosteltur.com/198590_nuevas-estrategias-marketing-online-ayudan-empresas-incrementar-sus-ventas.html
- TRIPADVISOR: <http://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/n1958/como-recuperar-los-clientes-que-prefieren-airbnb>
- TRIPADVISOR: http://www.hosteltur.com/171800_capital-riesgo-invierte-3600-m-startups-viajes.html
- LEIRE LARRAINZA: Blog de “Tendencias sobre hostelería y turismo”. <http://www.leirelarranza.com/acerca-de-leire-larraiza/#>
- Blog “El diario del viajero”
- Página para realización de encuesta: es.surveymonkey.com

- PILAR TALON BALLESTERO, LYDIA GONZALEZ SERRANO, CRISTINA FIGUEROA DOMEQ: “La Nueva Realidad del Sector Hotelero Español”. Artículo publicado en DIALNET.
- <http://www.elmundo.es/baleares/2014/08/29/5400362ce2704ec87d8b456e.html>
- www.abc.es/viajar/alojamientos/2014
- www.hoteles.com
- ALEXANDER OSTERWALDER, YVES PIGNEUR, TIMOTHY CLARK: “Tu modelo de negocio”
- DIAZ DE SANTOS: “El plan de negocios”
- <http://digitalmarketingtrends.es/reputacion-online-2014-ranking/>
- ALIMARKET: Grupos Hoteleros: Más ajuste, selección y organización de la planta; Copyright Publicaciones Alimarket. Todos los derechos reservados

ANEXOS

Anexo I

Este primer anexo incluye la encuesta elaborada con el fin de obtener datos sobre las preferencias de los diferentes tipos de clientes en el ámbito del sector hotelero. Haciendo una clasificación amplia entre jóvenes y adultos, han sido encuestados por separado 50 personas de entre 18 y 30 años, y otras 50 de entre 30 y 60 años. Las 10 preguntas que han formado la encuesta son las que aparecen a continuación.

ENCUESTA HOTELERA

1. A la hora de hacer un viaje con amigos, ¿dónde prefieres hospedarte?

- Hotel
- Apartahotel
- Casa alquilada
- Otro (especifique)

2. Si el viaje lo haces con tu familia, ¿dónde prefieres hospedarte?

- Hotel
- Apartahotel
- Casa alquilada
- Otro (especifique)

3. ¿Cuál de los siguientes factores son los que más valoras a la hora de escoger lugar de alojamiento para un viaje turístico? (puedes seleccionar más de uno)

- Precio
- Lujo
- Ubicación
- Decoración
- Calidad del servicio
- Servicios complementarios (experiencias/aventuras/"todo incluido")

- Limpieza
- Instalaciones (jardines, piscinas, spa, gimnasio...)
- Comidas
- Otro (especifique)

4. ¿Cuál de las siguientes opciones te resulta más atractiva en un viaje vacacional con amigos?

- Hotel con "todo incluido" (pulserita tipo Cancún)
- Casa alquilada.

5. En caso de que viajes por negocios, ¿a qué aspecto das más importancia?

- Precio
- Horarios comidas
- Calidad del servicio
- Ubicación
- Servicios complementarios

6. Cuando viajas con tu pareja, ¿eres más, menos o igual de exigente con la calidad y sofisticación del hotel que cuando viajas con familia o con amigos?

- Más
- Menos
- Igual

7. Si sólo puedes permitirte un viaje en el próximo mes, ¿con quién te gustaría hacerlo?

- Tus amigos
- Tu pareja
- Tu familia

8. Te molesta que en la mayoría de los hoteles solo puedas desayunar hasta las 10.00?

- Si
- No

9. A la hora de calificar un hotel, ¿valoras mucho la decoración y la originalidad?

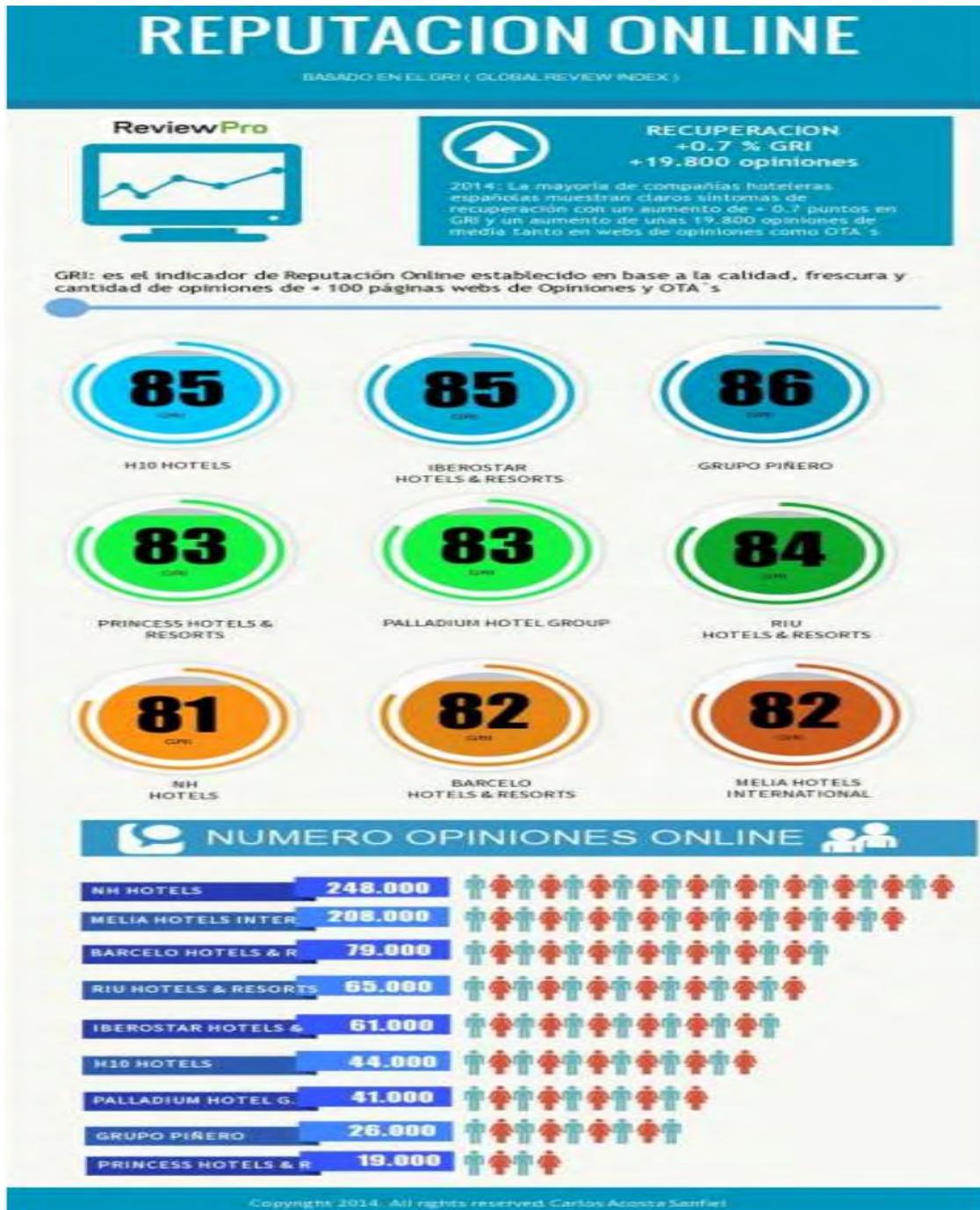
- Si
- No

10. A la hora de hacer un viaje en familia, cuál de los siguientes aspectos valoras más?

- Relación calidad-precio
- Lujo
- Calidad en el servicio
- Servicios extra (experiencias turísticas, aventura, actividades infantiles...)
- Decoración

Anexo II

Dentro del análisis de la competencia del sector hotelero español, se han estudiado las Cadenas hoteleras con mejor reputación online incluyendo una tabla con datos sobre las mismas. A modo complementario, se incluye en este Anexo II una imagen que muestra de forma resumida la reputación online y el número de opiniones que ha tenido cada una de las diferentes cadenas.



Anexo III

En este tercer Anexo se incluye un esquema de las 5 fuerzas de Porter. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las 5 fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son: 1. Rivalidad entre competidores. 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores. 3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. 4. Poder de negociación de los proveedores. 5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.³



FUENTE: Porter (1989). Elaboración propia

³ <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>