

El hotel español

Características del sector *versus* los hoteles integrados en cadenas

DANIEL VILLACORTA RODRÍGUEZ*

El presente trabajo plantea un análisis de las características más relevantes del sector hotelero español, a la vez que se realiza un estudio comparado con los hoteles integrados en alguna cadena hotelera. Para ello, se contrasta la información contenida en la guía profesional de hoteles que edita anualmente Turespaña, para el período comprendido entre los años 1984-1998 y para la totalidad del territorio español.

Palabras clave: sector hotelero, sector turismo, 1984-1998, España.

Clasificación JEL: L11, L83.

1. Introducción

Es innegable la importancia que ha alcanzado el sector hotelero español desde nuestro despegue turístico de los años 60. En sus inicios, el Informe del Banco Mundial sobre la economía española indicaba que el fenómeno de la demanda turística en España era un hecho coyuntural, y que la situación no iba a ser sostenible en el medio plazo. Actualmente, el sector hotelero español es el tercero mundial en tamaño de la oferta disponible, es clave por el volumen de inversiones y empleo generados, por la infraestructura que oferta y el impacto económico que produce (1).

* El autor desea agradecer la financiación concedida por la Subdirección General de Competitividad y Desarrollo Turístico, del Ministerio de Economía, a través de la beca «Turismo de España 1998-1999», que sirvió para financiar la tesis doctoral de la que se extrae este artículo.

(1) Existe también una importante oferta de camas extrahoteleras no reglada (apartamentos, chalets, bungalows...), que plantea grandes problemas a los hoteles, suponiendo una competencia desleal, pues tienen comparativamente ventajosas condiciones jurídicas, fiscales y de explotación, representan importantes pérdidas fiscales para el Estado, no siempre cumplen los controles de calidad y suponen en ocasiones un alto riesgo e indefensión para el consumidor. Esta oferta supera, según previsiones, en diez veces a la oferta hotelera (Libro Blanco del Turismo Español, 1990).

Aunque la planta hotelera española adolece aún de graves problemas, entre los que destacan la gran estacionalidad de la demanda, la precariedad de la fuerza laboral y una excesiva dependencia del turismo exterior de «sol y playa», de los touroperadores y de grupos turísticos extranjeros para atraer esa demanda exterior frente a la oferta existente en destinos alternativos, se están llevando a cabo políticas de todo tipo para reducir el impacto negativo de estos y otros aspectos (2), destacando el PICTE 2000-2006 (Plan Integral de Calidad del Turismo Español) y los planes previos del mismo

(2) La calidad y competitividad del sector hotelero es en la actualidad más importante que nunca, pues tras la liberalización aérea y la drástica reducción de las tarifas de vuelo, los destinos entran en fuerte competencia entre sí para captar un mercado que crece tanto en número de turistas como en gasto per cápita. En la actualidad están surgiendo y consolidándose nuevos destinos turísticos dentro del panorama clásico del producto «sol y playa». Así, las ventajas tradicionales del turismo español de masas (accesibilidad y disfrute de las condiciones ambientales como clima y playas, un bajo coste relativo de los productos y servicios turísticos respecto a otros destinos o la creación de un soporte de infraestructuras mínimo) benefician en la actualidad a otros destinos internacionales, como distintos países del Caribe o de la zona mediterránea, que ofrecen productos de «sol y playa» sustitutivos del español.



COLABORACIONES

tipo, acometidos por las distintas asociaciones y organismos turísticos y hoteleros.

La hostelería española también ha experimentado un cambio clave desde el punto de vista estructural, y desde los años ochenta se está dando un proceso acelerado de concentración e integración horizontal que ha originado un panorama en el que cada vez es más importante la pertenencia a una cadena hotelera para la gestión, comercialización y promoción. Los hoteles independientes, para poder competir con los grandes grupos hoteleros y tratar de conseguir unas ventajas similares, están optando por distintas vías de asociacionismo.

Por todo ello, se planteó una investigación sobre el sector hotelero español, y una de sus partes tenía el objetivo de obtener evidencia empírica de la relación que tienen con la probabilidad de fracaso las variables referidas al hecho de que un hotel esté integrado en una cadena hotelera y las características de ésta.

Este trabajo recoge la investigación que se refiere a la identificación del perfil y las características de los hoteles españoles. Así, se ha estructurado en tres secciones. En la primera, se recogen las ventajas e inconvenientes de la pertenencia a una cadena hotelera. En la segunda, se indica la metodología seguida en el estudio y se expone el perfil del sector hotelero español frente al hotel integrado en una cadena. Finalmente, en la tercera sección, se recogen las principales conclusiones obtenidas en el trabajo.

2. Ventajas e inconvenientes de las cadenas hoteleras

Entre las principales ventajas de pertenecer a una cadena hotelera, destacan las siguientes:

1. Simplifica el proceso de comunicación de los hoteles pertenecientes a la cadena, al permitir emitir un mensaje común en todos o determinados aspectos, y promocionando sus productos a través de una imagen de marca única. La marca aporta así una estabilidad muy beneficiosa, expresando una identidad que supone para los clientes una promesa de permanencia de las cualidades del hotel.

2. Permite reducir los costes de búsqueda para el cliente potencial, al asociar y extrapolar éste la imagen, calidad y características de un hotel de la cadena a todos los hoteles que la compongan. Así, se forma en la mente de ese posible cliente una imagen de referencia de los hoteles pertenecientes a la cadena, que utilizará para decidir siempre que tenga que alojarse en algún hotel y tenga entre los disponibles uno de aquellas cadenas que haya previamente visitado.

3. Facilita el acceso a efectos experiencia, sinergias, economías de escala y de alcance de distinto tipo (compra de suministros, costes operativos y administrativos, publicidad y propaganda, estudios de mercado o los sistemas de reservas, entre otras), además de aumentar el control y el poder de negociación frente a las agencias de viajes, touroperadores, centrales externas de reservas, compañías emisoras de tarjetas de crédito, empresas de transporte, etcétera.

4. Puede optarse por una maquinaria más moderna, con mayor capacidad y rendimiento que la de hoteles pequeños, que no puedan soportar su coste. También se puede lograr una mayor profesionalización, especialización y formación del personal, abaratándose los costes totales de producción como consecuencia de la especialización y formación del personal, abaratándose los costes totales de producción como consecuencia de un estudio más riguroso de los mismos, no permitiéndose la improvisación ni la desviación sobre las normas establecidas.

5. Se tiene una mayor capacidad para la obtención de créditos y mantiene más fácilmente las pérdidas en alguno de los establecimientos, ya que los otros pueden soportar con sus beneficios el total empresarial. Además, de pueden acometer novedades y nuevas fórmulas de oferta por encontrarse en mejor situación a la hora de asumir riesgos.

Como principales inconvenientes de pertenecer a una cadena, están los siguientes:

1. Las cadenas hoteleras, como toda empresa de gran tamaño, presentan las desventajas típicas derivadas de su mayor dimensión: problemas de coordinación, motivación, control o comunicación, entre otras.



COLABORACIONES

2. Lo mismo que todos los hoteles integrantes de la cadena se benefician de una imagen positiva de ésta, si algún hotel está mal gestionado afectará negativamente a la imagen global de toda la cadena. Un hotel perteneciente a una cadena puede tener importantes incentivos para ser mal gestionado en lo relativo a la imagen, ya que si rebaja la calidad del servicio ofrecido no sufre todos los efectos negativos de sus acciones, sino que se reparten entre todos los miembros, y sí los efectos positivos (por ejemplo, un menor esfuerzo realizado o una posible reducción de los costes de operación). La intensidad de estos incentivos dependerá del tipo de clientes que frecuenten el hotel (que repitan normalmente sus estancias o bien sean clientes ocasionales), de la posibilidad de estandarizar procedimientos, del grado de control que se pueda ejercer y del tipo de propiedad en el que se explota el hotel.

3. Al tener un mayor volumen de habitaciones que ofrecer puede estar tentado a ofrecer servicios a precios bajos, de manera que puede atraer un turismo de baja calidad.

4. Oferta de servicios en ocasiones muy rígidos y estandarizados, definidos por la central. Esto puede suponer una inadecuación a las características y necesidades específicas de los clientes y la zona en la que está ubicado el hotel. Por esta razón, algunas cadenas están optando por descentralizar en los directores de cada hotel determinado tipo de decisiones y así intentar lograr esa adaptación a las exigencias del entorno de cada zona.

3. Metodología, perfil y características del sector hotelero español

El estudio que se presenta a continuación se realiza sobre la totalidad de la planta hotelera existente en la geografía española, para el período comprendido entre los años 1984 y 1998. Se excluyeron del estudio los Paradores Nacionales, al no estar en una situación competitiva comparable al resto de hoteles por ser gestionados y subvencionados por el Estado. Tampoco están incluidos en el trabajo las provincias de Ceuta y Melilla, debido a su particular situación geográfica. Sin embargo, la repercusión

sobre el estudio es prácticamente nula, debido a la reducida dimensión de su planta hotelera (en 1999, únicamente existían en cada una de ellas cuatro hoteles, de los cuales uno era un Parador Nacional).

Se incluyeron también datos referidos para el año 1999, pero únicamente se usaron para comprobar los fracasos hoteleros del año 1998 (no se pudieron incluir en el estudio porque en el momento de su realización aún no se conocían cuáles de ellos iban a continuar desarrollando su actividad en el año 2000).

Al no existir datos informatizados previos con la información requerida, se construyó una base de datos que incluía todos los hoteles (H a partir de ahora), hoteles-apartamento (HA a partir de ahora) y hoteles-residencia (HR a partir de ahora) del territorio español, a partir de la información cuantitativa contenida en el modelo profesional de la Guía Oficial de Hoteles, editada anualmente por TURESPAÑA. También se realizaron entrevistas a una serie de trabajadores de distinto rango de hoteles, algunos pertenecientes a cadenas hoteleras, para tratar de entender un poco más la realidad de un hotel, de las cadenas y del entorno general en que desarrollan su actividad. Al contemplarse en la base de datos la totalidad de los hoteles españoles se van a evitar los problemas de sesgos existentes en estudios que contemplan una muestra de la población, que en ocasiones podrían no ser representativas de la totalidad y que, por tanto, obtendrán resultados no válidos ni extrapolables a las organizaciones no incluidas en la investigación.

No se pudo retrasar el período inicial del estudio a años previos a 1984 ya que no se disponía de información de calidad sobre las cadenas hoteleras anteriormente (se empiezan a incluir en ese año aspectos relativos a cadenas hoteleras en la guía). Se intentó conseguir información por fuentes alternativas, pero no pudieron obtenerse datos de aquellas cadenas que ya habían desaparecido del mercado, por lo que se optó por iniciar el período de análisis en 1984. Esta ausencia de datos sobre los hoteles ya desaparecidos del mercado limita también la disponibilidad y el acceso a la información relativa al resto de aspectos hoteleros.



COLABORACIONES

Nuestra base tiene, incluyendo el año 1999, un total de 68.768 observaciones u hoteles/año, y de uso efectivo, contemplando únicamente el período 1984-1998, resulta 63.514 hoteles/año. La distribución temporal por categorías de la población en valores absolutos está recogido en el Cuadro 1, y en porcentajes en el Cuadro 2, en las que se indica si es H, HA u HR, y la categoría en estrellas (de 1 a 5, con gran lujo, GL, para los hoteles de máxima categoría. No existe la categoría HA5).

Se observa, que ha aumentado significativamente el número de establecimientos hoteleros españoles, pasando a 3312 a 5208 en los 15 años, un crecimiento del 57,25 por 100. Se reduce la importancia tanto en valores absolutos como porcentuales de los HR, mientras que aumenta la de los HA, que todavía no son muy numerosos. En lo relativo a los hoteles propiamente dichos, crecen sobre todo los de las cate-

gorías medias, H2-H3-H4, (que al inicio del período contemplado ya suponían un 43,71 por 100 del total) con un aumento en valores absolutos del 221,68 por 100.

En los Cuadros 3 y 4 se expone la distribución temporal por categorías de los hoteles de cadenas, en valores absolutos y en porcentajes, respectivamente.

En cuando a las cadenas hoteleras, la mayor presencia se da en H3-H4, que suponen entre el 53,72 por 100 y el 71,41 por 100 de la totalidad. Se observa claramente que los hoteles, de categorías superiores son los que están integrados en mayor medida (aproximadamente la mitad de los hoteles de categorías superiores a H3 pertenecen a cadenas, mientras que en esa categoría el porcentaje de pertenencia ya se reduce a alrededor del 25 por 100). En general, el número de hoteles integrados en cadenas ha aumentado durante la



| CUADRO 1 NUMERO DE HOTELES POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| HGL..... | 10 | 11 | 11 | 9 | 9 | 9 | 11 | 11 | 12 | 12 | 14 | 17 | 17 | 18 | 18 | |
| H5..... | 51 | 50 | 50 | 50 | 51 | 52 | 53 | 58 | 65 | 62 | 46 | 41 | 43 | 42 | 44 | |
| HR5..... | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| H4..... | 209 | 215 | 218 | 231 | 243 | 256 | 259 | 266 | 329 | 381 | 451 | 488 | 505 | 523 | 532 | |
| HR4..... | 98 | 97 | 97 | 97 | 88 | 90 | 87 | 85 | 80 | 69 | 64 | 57 | 56 | 54 | 51 | |
| HA4..... | 8 | 8 | 9 | 15 | 18 | 17 | 14 | 15 | 22 | 22 | 26 | 28 | 34 | 38 | 41 | |
| H3..... | 646 | 659 | 671 | 694 | 726 | 768 | 841 | 910 | 1.023 | 1.155 | 1.252 | 1.337 | 1.379 | 1.425 | 1.466 | |
| HR3..... | 276 | 274 | 284 | 287 | 284 | 278 | 277 | 276 | 238 | 210 | 201 | 185 | 180 | 169 | 158 | |
| HA3..... | 34 | 37 | 40 | 46 | 52 | 59 | 72 | 79 | 96 | 112 | 131 | 147 | 161 | 171 | 173 | |
| H2..... | 593 | 589 | 594 | 616 | 659 | 723 | 789 | 860 | 978 | 1.070 | 1.138 | 1.202 | 1.210 | 1.212 | 1.212 | |
| HR2..... | 305 | 306 | 310 | 305 | 308 | 317 | 317 | 310 | 270 | 252 | 252 | 232 | 226 | 210 | 208 | |
| HA2..... | 13 | 13 | 12 | 14 | 15 | 23 | 26 | 27 | 37 | 43 | 45 | 51 | 58 | 60 | 63 | |
| H1..... | 693 | 692 | 701 | 723 | 749 | 769 | 806 | 830 | 923 | 983 | 1.022 | 1.071 | 1.031 | 998 | 986 | |
| HR1..... | 368 | 363 | 360 | 359 | 365 | 355 | 360 | 342 | 313 | 291 | 284 | 272 | 262 | 252 | 234 | |
| HA1..... | 5 | 6 | 5 | 6 | 7 | 10 | 12 | 13 | 14 | 15 | 17 | 19 | 17 | 16 | 21 | |
| Total año..... | 3.312 | 3.323 | 3.365 | 3.455 | 3.575 | 3.727 | 3.925 | 4.083 | 4.401 | 4.678 | 4.944 | 5.148 | 5.181 | 5.189 | 5.208 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

| CUADRO 2 NUMERO DE HOTELES POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998 (Porcentaje) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | |
| HGL..... | 0,30 | 0,33 | 0,33 | 0,26 | 0,25 | 0,24 | 0,28 | 0,27 | 0,27 | 0,26 | 0,28 | 0,33 | 0,33 | 0,35 | 0,35 | |
| H5..... | 1,54 | 1,50 | 1,49 | 1,45 | 1,43 | 1,40 | 1,35 | 1,42 | 1,48 | 1,33 | 0,93 | 0,80 | 0,83 | 0,81 | 0,84 | |
| HR5..... | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,04 | 0,02 | 0,02 | |
| H4..... | 6,31 | 6,47 | 6,48 | 6,69 | 6,80 | 6,87 | 6,60 | 6,51 | 7,48 | 8,14 | 9,12 | 9,48 | 9,75 | 10,0 | 10,20 | |
| HR4..... | 2,96 | 2,92 | 2,88 | 2,81 | 2,46 | 2,41 | 2,22 | 2,08 | 1,82 | 1,47 | 1,29 | 1,11 | 1,08 | 1,04 | 0,98 | |
| HA4..... | 0,24 | 0,24 | 0,27 | 0,43 | 0,50 | 0,46 | 0,36 | 0,37 | 0,50 | 0,47 | 0,53 | 0,54 | 0,66 | 0,73 | 0,79 | |
| H3..... | 19,50 | 19,80 | 19,90 | 20,00 | 20,30 | 20,60 | 21,40 | 22,20 | 23,20 | 24,60 | 25,30 | 25,90 | 26,60 | 27,40 | 28,10 | |
| HR3..... | 8,33 | 8,25 | 8,44 | 8,31 | 7,94 | 7,46 | 7,06 | 6,76 | 5,41 | 4,49 | 4,07 | 3,59 | 3,47 | 3,26 | 3,03 | |
| HA3..... | 1,03 | 1,11 | 1,19 | 1,33 | 1,45 | 1,58 | 1,83 | 1,93 | 2,18 | 2,39 | 2,65 | 2,86 | 3,11 | 3,30 | 3,32 | |
| H2..... | 17,90 | 17,70 | 17,60 | 17,80 | 18,40 | 19,40 | 20,10 | 21,00 | 22,20 | 22,80 | 23,00 | 23,30 | 23,30 | 23,3 | 23,20 | |
| HR2..... | 9,21 | 9,21 | 9,21 | 8,83 | 8,62 | 8,51 | 8,08 | 7,59 | 6,13 | 5,39 | 5,10 | 4,51 | 4,36 | 4,05 | 3,99 | |
| HA2..... | 0,39 | 0,39 | 0,36 | 0,41 | 0,42 | 0,62 | 0,66 | 0,66 | 0,84 | 0,92 | 0,91 | 0,99 | 1,12 | 1,16 | 1,21 | |
| H1..... | 20,90 | 20,80 | 20,80 | 20,90 | 20,90 | 20,60 | 20,50 | 20,30 | 20,90 | 21,00 | 20,60 | 20,80 | 19,90 | 19,20 | 18,90 | |
| HR1..... | 11,10 | 10,90 | 10,70 | 10,30 | 10,20 | 9,53 | 9,17 | 8,38 | 7,11 | 6,22 | 5,74 | 5,28 | 5,06 | 4,86 | 4,49 | |
| HA1..... | 0,15 | 0,18 | 0,15 | 0,17 | 0,20 | 0,27 | 0,31 | 0,32 | 0,32 | 0,32 | 0,34 | 0,37 | 0,33 | 0,31 | 0,40 | |
| Total año..... | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 3
NUMERO DE HOTELES PERTENECIENTES A UNA CADENA, POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| HGL..... | 6 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 7 | 7 | 8 | 10 | 10 | 10 | 7 |
| H5..... | 27 | 27 | 27 | 25 | 30 | 22 | 28 | 29 | 33 | 36 | 21 | 20 | 19 | 19 | 22 |
| HR5..... | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | — | — | — | — |
| H4..... | 103 | 98 | 95 | 96 | 105 | 101 | 106 | 109 | 137 | 187 | 205 | 220 | 226 | 247 | 248 |
| HR4..... | 44 | 34 | 37 | 33 | 37 | 36 | 41 | 40 | 38 | 43 | 33 | 28 | 26 | 29 | 25 |
| HA4..... | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 11 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 8 |
| H3..... | 171 | 169 | 179 | 174 | 191 | 191 | 244 | 257 | 279 | 319 | 335 | 351 | 358 | 384 | 399 |
| HR3..... | 28 | 29 | 36 | 38 | 37 | 37 | 44 | 48 | 48 | 44 | 29 | 27 | 28 | 36 | 35 |
| HA3..... | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 16 | 21 | 26 | 28 | 28 | 34 | 34 | 34 | 45 |
| H2..... | 65 | 57 | 55 | 54 | 60 | 60 | 71 | 75 | 81 | 79 | 73 | 65 | 63 | 68 | 67 |
| HR2..... | 5 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 15 | 15 | 15 | 13 | 12 | 9 | 9 | 12 | 11 |
| HA2..... | — | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 6 | 7 | 7 | 6 | 8 | 8 |
| H1..... | 37 | 26 | 27 | 28 | 32 | 33 | 34 | 32 | 31 | 31 | 34 | 33 | 30 | 28 | 26 |
| HR1..... | 10 | 7 | 8 | 6 | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 6 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| HA1..... | — | 1 | — | — | — | — | — | 1 | 1 | — | — | — | — | — | — |
| Total año..... | 510 | 473 | 489 | 478 | 531 | 517 | 620 | 649 | 718 | 810 | 801 | 816 | 821 | 888 | 906 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 4
NUMERO DE HOTELES PERTENECIENTES A UNA CADENA, POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998
(Porcentaje)

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| HGL..... | 1,18 | 1,06 | 1,02 | 0,42 | 0,75 | 0,58 | 0,81 | 0,77 | 0,97 | 0,86 | 1,00 | 1,23 | 1,22 | 1,13 | 0,77 |
| H5..... | 5,29 | 5,71 | 5,52 | 5,23 | 5,65 | 4,26 | 4,52 | 4,47 | 4,60 | 4,44 | 2,62 | 2,45 | 2,31 | 2,14 | 2,43 |
| HR5..... | 0,20 | 0,21 | 0,20 | 0,21 | 0,19 | 0,19 | 0,16 | 0,15 | 0,14 | 0,12 | 0,12 | — | — | — | — |
| H4..... | 20,20 | 20,70 | 19,40 | 20,00 | 19,70 | 19,50 | 17,10 | 16,80 | 19,00 | 23,00 | 25,50 | 26,90 | 27,50 | 27,80 | 27,30 |
| HR4..... | 8,63 | 7,19 | 7,57 | 6,90 | 6,97 | 6,96 | 6,61 | 6,16 | 5,29 | 5,31 | 4,12 | 3,43 | 3,17 | 3,27 | 2,76 |
| HA4..... | 1,18 | 1,06 | 1,02 | 1,26 | 0,94 | 0,97 | 0,81 | 0,92 | 1,53 | 1,23 | 1,25 | 1,10 | 1,10 | 0,90 | 0,88 |
| H3..... | 33,50 | 35,70 | 36,60 | 36,40 | 35,90 | 36,90 | 39,30 | 39,60 | 38,80 | 39,30 | 41,80 | 43,00 | 43,60 | 43,20 | 44,00 |
| HR3..... | 5,49 | 6,13 | 7,36 | 7,95 | 6,97 | 7,16 | 7,10 | 7,40 | 6,69 | 5,43 | 3,62 | 3,31 | 3,41 | 4,05 | 3,86 |
| HA3..... | 1,37 | 1,69 | 1,64 | 1,67 | 1,69 | 1,74 | 2,58 | 3,24 | 3,62 | 3,46 | 3,50 | 4,17 | 4,14 | 3,83 | 4,97 |
| H2..... | 12,70 | 12,00 | 11,20 | 11,30 | 11,30 | 11,60 | 11,40 | 11,50 | 11,20 | 9,75 | 9,11 | 7,97 | 7,67 | 7,66 | 7,40 |
| HR2..... | 0,98 | 1,06 | 1,02 | 1,05 | 1,88 | 1,93 | 2,42 | 2,31 | 2,09 | 1,60 | 1,50 | 1,10 | 1,10 | 1,35 | 1,21 |
| HA2..... | — | 0,21 | 0,20 | 0,42 | 0,38 | 0,39 | 0,32 | 0,31 | 0,42 | 0,74 | 0,87 | 0,86 | 0,73 | 0,90 | 0,88 |
| H1..... | 7,25 | 5,50 | 5,52 | 5,86 | 6,03 | 6,38 | 5,48 | 4,93 | 4,32 | 3,83 | 4,24 | 4,04 | 3,65 | 3,15 | 2,87 |
| HR1..... | 1,96 | 1,48 | 1,64 | 1,26 | 1,51 | 1,35 | 1,29 | 1,23 | 0,97 | 0,74 | 0,62 | 0,37 | 0,37 | 0,56 | 0,55 |
| HA1..... | — | 0,21 | — | — | — | — | — | 0,15 | 0,14 | — | — | — | — | — | — |
| Total año..... | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

duración del estudio en un 177,64 por 100, pasando de los 510 iniciales a los 906 del final del período. En 1998, año en que finaliza el estudio, un 17,39 por 100 de los hoteles del sector están integrados en alguna cadenas hotelera (frente al 15,39 por 100 del inicio del estudio).

Respecto a las características de esos hoteles, el tamaño medio de los hoteles en número de habitaciones, viene indicado en el Cuadro 5 para el caso general, y en el 6 para los hoteles integrados en cadenas. Todo ello viene desglosado por años y categorías.

Se observa un descenso generalizado del tamaño en el sector en prácticamente la totalidad de las categorías, que es de mayor importancia en las categorías menores. Así, frente al descenso medio del 7,60 por 100 de los H4 o del 13,47 por 100 de los H3, los H2 reducen su tamaño en un 45,34 por 100 y los H1 un 53,12 por 100. En cuanto a los

hoteles integrados en cadenas hoteleras, el fenómeno se repite, aunque las diferencias entre categorías son menores: los H4 se reducen un 13,83 por 100, 20,28 por 100 los H3, 37,28 por 100 los H2, y los H1 un 49,46 por 100.

Se ve también que de los hoteles integrados en cadenas son generalmente más grandes que la media, y esa diferencia se incrementa al reducirse la categoría (de media, por ejemplo en el año 1998, los H4 de cadenas son un 13,52 por 100 mayores, los H3 un 38,52 por 100, los H2 un 236,17 por 100, y los H1 un 313,33 por 100).

En cuando a la edad de los hoteles españoles, los datos vienen reflejados en el Cuadro 7, y en 8 para los hoteles pertenecientes a cadenas.

Se observa un aumento medio de solo 3,8 años de edad, y un 7,6 en el caso de los hoteles de cadenas, resultado de los procesos de entrada-salida de hoteles al sector.



CUADRO 5
TAMAÑO MEDIO DE LOS HOTELES, NUMERO DE HABITACIONES POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| HGL..... | 183 | 184 | 184 | 179 | 179 | 179 | 176 | 173 | 162 | 160 | 201 | 183 | 183 | 199 | 196 |
| H5..... | 218 | 235 | 232 | 231 | 225 | 227 | 218 | 219 | 217 | 214 | 192 | 201 | 194 | 177 | 180 |
| HR5..... | 131 | 131 | 131 | 131 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 7 | 10 | 12 | 12 |
| H4..... | 184 | 185 | 185 | 183 | 184 | 182 | 177 | 175 | 181 | 175 | 178 | 178 | 176 | 174 | 170 |
| HR4..... | 144 | 143 | 143 | 142 | 144 | 142 | 142 | 142 | 141 | 146 | 148 | 148 | 149 | 157 | 151 |
| HA4..... | 327 | 215 | 225 | 221 | 205 | 214 | 214 | 214 | 211 | 190 | 182 | 179 | 168 | 163 | 168 |
| H3..... | 141 | 142 | 144 | 144 | 145 | 147 | 147 | 147 | 140 | 134 | 130 | 128 | 127 | 124 | 122 |
| HR3..... | 74 | 74 | 74 | 75 | 75 | 76 | 75 | 76 | 76 | 76 | 75 | 75 | 75 | 73 | 71 |
| HA3..... | 195 | 189 | 185 | 172 | 162 | 170 | 176 | 171 | 165 | 160 | 151 | 157 | 158 | 155 | 163 |
| H2..... | 86 | 86 | 84 | 82 | 80 | 76 | 73 | 70 | 67 | 62 | 60 | 56 | 51 | 48 | 47 |
| HR2..... | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 43 | 42 | 42 | 42 | 42 | 41 | 40 | 39 | 39 | 37 |
| HA2..... | 265 | 259 | 274 | 261 | 244 | 171 | 175 | 136 | 117 | 116 | 110 | 114 | 65 | 72 | 72 |
| H1..... | 64 | 62 | 62 | 60 | 58 | 55 | 52 | 50 | 44 | 41 | 38 | 36 | 33 | 31 | 30 |
| HR1..... | 36 | 36 | 36 | 35 | 35 | 34 | 33 | 33 | 32 | 30 | 30 | 29 | 27 | 27 | 26 |
| HA1..... | 90 | 84 | 91 | 78 | 70 | 56 | 48 | 66 | 70 | 48 | 44 | 40 | 59 | 63 | 63 |
| Total año..... | 94,4 | 94,6 | 94,8 | 94,4 | 94,0 | 93,6 | 92,2 | 91,7 | 91,2 | 89,2 | 88,1 | 87,2 | 86,1 | 85,3 | 84,5 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 6
TAMAÑO MEDIO DE HOTELES PERTENECIENTES A UNA CADENA HOTELERA, EN NUMERO DE HABITACIONES POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| HGL..... | 206 | 213 | 213 | 250 | 201 | 174 | 198 | 194 | 167 | 165 | 196 | 213 | 189 | 170 | 199 |
| H5..... | 257 | 281 | 276 | 287 | 265 | 269 | 283 | 283 | 263 | 260 | 237 | 208 | 217 | 192 | 186 |
| HR5..... | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | 142 | — | — | — | — |
| H4..... | 224 | 225 | 224 | 224 | 213 | 207 | 193 | 193 | 197 | 194 | 204 | 202 | 203 | 197 | 193 |
| HR4..... | 168 | 172 | 165 | 148 | 154 | 155 | 152 | 152 | 160 | 173 | 166 | 175 | 177 | 186 | 180 |
| HA4..... | 392 | 283 | 283 | 305 | 318 | 318 | 251 | 288 | 266 | 219 | 196 | 180 | 210 | 203 | 257 |
| H3..... | 212 | 215 | 213 | 212 | 209 | 207 | 203 | 205 | 199 | 186 | 183 | 183 | 181 | 167 | 169 |
| HR3..... | 121 | 110 | 104 | 106 | 101 | 100 | 101 | 99 | 110 | 119 | 116 | 135 | 133 | 109 | 104 |
| HA3..... | 248 | 316 | 280 | 251 | 193 | 194 | 221 | 223 | 197 | 201 | 198 | 207 | 216 | 208 | 210 |
| H2..... | 177 | 195 | 188 | 183 | 175 | 170 | 159 | 154 | 150 | 140 | 142 | 131 | 127 | 115 | 111 |
| HR2..... | 68 | 68 | 73 | 73 | 76 | 80 | 65 | 65 | 69 | 67 | 72 | 57 | 57 | 52 | 54 |
| HA2..... | — | 1.706 | 1.715 | 978 | 978 | 978 | 189 | 189 | 162 | 155 | 146 | 161 | 161 | 162 | 192 |
| H1..... | 186 | 187 | 188 | 191 | 188 | 194 | 167 | 164 | 166 | 148 | 125 | 112 | 107 | 94 | 94 |
| HR1..... | 55 | 52 | 78 | 52 | 52 | 48 | 56 | 56 | 57 | 54 | 50 | 44 | 44 | 49 | 38 |
| HA1..... | — | 53 | — | — | — | — | — | 276 | 276 | — | — | — | — | — | — |
| Total año..... | 200,7 | 208,4 | 203,8 | 202,8 | 194,9 | 192,3 | 182,9 | 183,4 | 183,2 | 178,7 | 178,7 | 179,1 | 179,4 | 167,5 | 168,2 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 7
EDAD MEDIA DE LOS HOTELES POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| HGL..... | 24 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 24 | 25 | 24 | 25 | 22 | 20 | 21 | 21 | 22 |
| H5..... | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 22 | 20 | 20 | 18 | 20 | 20 | 22 | 24 |
| HR5..... | 13 | 14 | 15 | 16 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| H4..... | 12 | 13 | 14 | 14 | 15 | 15 | 15 | 16 | 14 | 14 | 14 | 15 | 15 | 16 | 17 |
| HR4..... | 12 | 13 | 14 | 15 | 15 | 16 | 16 | 17 | 18 | 19 | 19 | 18 | 19 | 20 | 22 |
| HA4..... | 10 | 10 | 9 | 7 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 |
| H3..... | 14 | 14 | 15 | 16 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 18 | 19 | 19 | 20 | 21 |
| HR3..... | 14 | 15 | 16 | 17 | 17 | 18 | 19 | 19 | 20 | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 21 |
| HA3..... | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 10 | 11 |
| H2..... | 15 | 16 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 18 |
| HR2..... | 13 | 14 | 15 | 16 | 16 | 17 | 17 | 18 | 18 | 19 | 19 | 20 | 19 | 19 | 19 |
| HA2..... | 10 | 11 | 12 | 11 | 11 | 12 | 13 | 13 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 10 | 10 |
| H1..... | 17 | 17 | 18 | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 19 |
| HR1..... | 16 | 17 | 18 | 18 | 19 | 19 | 19 | 20 | 20 | 19 | 19 | 18 | 18 | 18 | 19 |
| HA1..... | 9 | 10 | 11 | 10 | 10 | 9 | 10 | 11 | 12 | 11 | 12 | 12 | 9 | 11 | 14 |
| Total año..... | 14,7 | 15,1 | 16,2 | 16,8 | 17,0 | 17,3 | 17,4 | 17,7 | 17,4 | 17,1 | 17,1 | 17,4 | 17,5 | 17,9 | 18,5 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

Para tratar de explicar esta situación, se ha decidido incluir en el estudio las creaciones de nuevos hoteles y los fracasos de los ya establecidos, que vienen desglosados por años y categorías en los Cuadros 9 y 10 para el sector, y en los Cua-

dro 11 y 12 para el caso de los hoteles pertenecientes a cadenas.

En el caso de las creaciones de hoteles del año 1984, no se dispone de información para todos los hoteles sobre el hecho de si existían



CUADRO 8
EDAD MEDIA DE LOS HOTELES PERTENECIENTES A UNA CADENA HOTELERA, POR CATEGORÍAS,
PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| HGL..... | 15 | 17 | 18 | 17 | 30 | 37 | 28 | 29 | 24 | 25 | 23 | 19 | 22 | 22 | 27 |
| H5..... | 11 | 12 | 13 | 13 | 19 | 24 | 26 | 25 | 24 | 23 | 22 | 24 | 26 | 28 | 29 |
| HR5..... | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | — | — | — | — |
| H4..... | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 17 | 15 | 15 | 14 | 14 | 14 | 14 | 15 | 17 | 17 |
| HR4..... | 12 | 14 | 16 | 16 | 15 | 16 | 16 | 18 | 16 | 19 | 19 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| HA4..... | 12 | 13 | 14 | 14 | 14 | 15 | 11 | 11 | 11 | 10 | 9 | 9 | 10 | 11 | 8 |
| H3..... | 12 | 13 | 14 | 15 | 15 | 16 | 16 | 17 | 17 | 18 | 19 | 20 | 20 | 21 | 23 |
| HR3..... | 18 | 19 | 19 | 20 | 19 | 21 | 21 | 22 | 22 | 18 | 19 | 18 | 19 | 19 | 20 |
| HA3..... | 8 | 10 | 10 | 11 | 10 | 11 | 10 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 10 | 12 | 11 |
| H2..... | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 20 | 19 | 20 | 20 | 21 | 20 | 22 | 21 | 21 |
| HR2..... | 12 | 13 | 12 | 13 | 15 | 17 | 17 | 19 | 20 | 22 | 22 | 22 | 17 | 19 | 20 |
| HA2..... | — | 18 | 19 | 11 | 12 | 12 | 4 | 5 | 6 | 5 | 6 | 7 | 9 | 11 | 12 |
| H1..... | 16 | 18 | 19 | 20 | 19 | 19 | 20 | 20 | 21 | 21 | 20 | 23 | 24 | 26 | 26 |
| HR1..... | 27 | 30 | 29 | 34 | 28 | 30 | 29 | 30 | 34 | 37 | 40 | 26 | 27 | 18 | 20 |
| HA1..... | — | 10 | — | — | — | — | — | 24 | 25 | — | — | — | — | — | — |
| Total año..... | 12,7 | 13,7 | 14,7 | 15,5 | 16,4 | 17,5 | 17,4 | 17,6 | 17,5 | 17,2 | 17,6 | 18,0 | 18,6 | 19,6 | 20,3 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 9
NUMERO DE NACIMIENTOS HOTELEROS POR CATEGORÍAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| HGL..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| H5..... | — | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 6 | 0 | 1 | 0 | 2 | 27 |
| HR5..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| H4..... | — | 5 | 5 | 12 | 9 | 14 | 14 | 10 | 49 | 44 | 46 | 27 | 19 | 13 | 11 | 278 |
| HR4..... | — | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 11 |
| HA4..... | — | 1 | 1 | 5 | 3 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 7 | 3 | 40 |
| H3..... | — | 16 | 11 | 17 | 29 | 35 | 46 | 50 | 72 | 76 | 67 | 44 | 37 | 48 | 35 | 583 |
| HR3..... | — | 4 | 6 | 4 | 3 | 2 | 8 | 6 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 50 |
| HA3..... | — | 3 | 6 | 8 | 8 | 7 | 11 | 10 | 17 | 16 | 20 | 18 | 13 | 9 | 12 | 158 |
| H2..... | — | 15 | 14 | 32 | 49 | 69 | 63 | 61 | 106 | 112 | 86 | 74 | 63 | 66 | 42 | 852 |
| HR2..... | — | 11 | 8 | 9 | 12 | 13 | 10 | 10 | 1 | 6 | 10 | 8 | 14 | 2 | 6 | 120 |
| HA2..... | — | 0 | 0 | 2 | 2 | 6 | 3 | 3 | 11 | 8 | 3 | 7 | 13 | 5 | 5 | 68 |
| H1..... | — | 20 | 19 | 41 | 45 | 55 | 71 | 59 | 144 | 136 | 91 | 79 | 85 | 51 | 49 | 945 |
| HR1..... | — | 7 | 12 | 15 | 13 | 12 | 8 | 10 | 14 | 14 | 13 | 13 | 16 | 9 | 2 | 158 |
| HA1..... | — | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 26 |
| Total año..... | — | 84 | 84 | 151 | 176 | 218 | 237 | 225 | 435 | 420 | 353 | 279 | 274 | 212 | 172 | 3.320 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 10
NUMERO DE FRACASOS HOTELEROS POR CATEGORÍAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| HGL..... | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| H5..... | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| HR5..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| H4..... | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 5 | 6 | 6 | 5 | 7 | 12 | 21 | 3 | 76 |
| HR4..... | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 |
| HA4..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 6 |
| H3..... | 14 | 5 | 8 | 9 | 10 | 3 | 6 | 7 | 13 | 14 | 7 | 34 | 35 | 17 | 36 | 218 |
| HR3..... | 5 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 6 | 9 | 7 | 5 | 6 | 11 | 5 | 5 | 6 | 77 |
| HA3..... | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 3 | 4 | 3 | 10 | 6 | 37 |
| H2..... | 19 | 3 | 8 | 11 | 10 | 7 | 10 | 20 | 23 | 21 | 17 | 62 | 58 | 37 | 50 | 356 |
| HR2..... | 8 | 7 | 12 | 9 | 4 | 7 | 4 | 11 | 10 | 1 | 4 | 8 | 15 | 5 | 9 | 114 |
| HA2..... | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 5 | 5 | 0 | 0 | 16 |
| H1..... | 13 | 6 | 14 | 14 | 22 | 11 | 17 | 35 | 53 | 30 | 24 | 78 | 52 | 47 | 44 | 460 |
| HR1..... | 11 | 13 | 11 | 2 | 16 | 7 | 15 | 25 | 25 | 9 | 6 | 25 | 13 | 8 | 14 | 200 |
| HA1..... | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3 | 2 | 2 | 17 |
| Total año..... | 73 | 42 | 61 | 56 | 66 | 39 | 67 | 117 | 143 | 87 | 75 | 251 | 204 | 153 | 172 | 1.596 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

con anterioridad o son de nueva creación, por lo que no se aportan los datos de este año. El mayor número de creaciones del sector se da en las categorías media-baja, H1-H2-H3, que concentran el 71,68 por 100 del total. Igua-

los resultados se obtienen con los fracasos hoteleros, que en esas categorías suponen el 64,79 por 100 del total del período.

En el caso de los hoteles integrados en cadenas, el mayor número de nacimientos y fracasos se



CUADRO 11
NUMERO DE NACIMIENTOS HOTELEROS PERTENECIENTES A CADENAS HOTELERAS, POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| HGL..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| H5..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 |
| HR5..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | — | — | — | 0 |
| H4..... | — | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 17 | 21 | 18 | 10 | 3 | 4 | 2 | 90 |
| HR4..... | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| HA4..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 6 |
| H3..... | — | 3 | 4 | 0 | 9 | 1 | 9 | 12 | 8 | 16 | 12 | 6 | 8 | 1 | 1 | 90 |
| HR3..... | — | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| HA3..... | — | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 6 | 0 | 0 | 1 | 21 |
| H2..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 12 |
| HR2..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| HA2..... | — | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 |
| H1..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 15 |
| HR1..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| HA1..... | — | 1 | — | — | — | — | — | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — | 1 |
| Total año..... | — | 84 | 84 | 151 | 176 | 218 | 237 | 225 | 435 | 420 | 353 | 279 | 274 | 212 | 172 | 3.320 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 12
NUMERO DE FRACASOS HOTELEROS PERTENECIENTES A CADENAS HOTELERAS, POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| HGL..... | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| H5..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| HR5..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | — | — | — | 0 |
| H4..... | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 10 | 1 | 24 |
| HR4..... | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| HA4..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| H3..... | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 15 |
| HR3..... | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| HA3..... | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| H2..... | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 2 | 11 |
| HR2..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| HA2..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| H1..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| HR1..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| HA1..... | — | 0 | — | — | — | — | — | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — | 0 |
| Total año..... | 5 | 2 | 4 | 4 | 0 | 0 | 5 | 5 | 10 | 8 | 2 | 8 | 11 | 11 | 3 | 78 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.



COLABORACIONES

produce en las categorías media-alta (H-H4 central el 68,70 por 100 de las creaciones hoteleras del período y el 50 por 100 de los fracasos).

Respecto al porcentaje sobre el total del sector, sólo el 7,89 por 100 de las creaciones y el 4,88 por 100 de los fracasos pertenecen a hoteles de cadenas. Esta última cifra nos indica que los hoteles integrados en una cadena fracasan en un porcentaje mucho menor que los hoteles independientes (alrededor del 15 por 100 pertenecen a cadenas, y menos del 5 por 100 de los fracasos se dan en este tipo de hoteles).

La diferencia entre los nacimientos y fracasos de hoteles integrados en cadenas durante el período supone un crecimiento de 184 hoteles, mientras que en la realidad el número de hoteles integrados ha crecido en 396 hoteles. Esa divergencia de cifras se explica por el hecho de que muchos hoteles se crean inicialmente como independien-

tes, y con el paso del tiempo pasan a formar parte de una cadena hotelera.

En el Cuadro 13 viene recogido el número de cambios de categorías de la totalidad del sector, y en el 14 de los hoteles pertenecientes a cadenas.

Este tipo de cambios es en la mayoría de las ocasiones un simple trámite administrativo que no conlleva ninguna transformación de importancia en el hotel (3), y sin embargo puede dar lugar a importantes ventajas fiscales y de apoyo por parte de la

(3) La calificación de categoría de un determinado nivel es dada a un hotel por la administración competente de su comunidad autónoma. Esta clasificación es definitiva, a no ser que se produzca un cambio en la legislación vigente, dándose al hotel al inicio de su actividad y se posee de por vida, no estimulándose así el mantenimiento de la calidad y mucho menos su mejora. En ocasiones los hoteles deciden pedir un cambio de categoría sin que ello suponga variación en los servicios ofrecidos, como puede ser la circunstancia de los hoteles de categorías de cinco y cuatro estrellas que pidieron una recalificación de su categoría para hacer

CUADRO 13
NUMERO DE CAMBIOS EN LA CATEGORIA HOTELERA, POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| HGL..... | — | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 8 |
| H5..... | — | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 15 |
| HR5..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| H4..... | — | 2 | 3 | 6 | 8 | 4 | 9 | 5 | 20 | 19 | 36 | 20 | 11 | 22 | 23 | 188 |
| HR4..... | — | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 21 |
| HA4..... | — | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 9 |
| H3..... | — | 16 | 14 | 17 | 16 | 27 | 41 | 31 | 67 | 73 | 61 | 63 | 61 | 56 | 41 | 584 |
| HR3..... | — | 5 | 8 | 6 | 4 | 8 | 7 | 9 | 5 | 1 | 4 | 8 | 11 | 3 | 5 | 84 |
| HA3..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 4 | 2 | 1 | 2 | 7 | 5 | 4 | 30 |
| H2..... | — | 12 | 9 | 10 | 12 | 28 | 31 | 45 | 79 | 52 | 48 | 61 | 63 | 45 | 31 | 526 |
| HR2..... | — | 5 | 8 | 6 | 6 | 14 | 11 | 11 | 14 | 7 | 3 | 9 | 12 | 9 | 6 | 121 |
| HA2..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 11 |
| H1..... | — | 3 | 8 | 9 | 5 | 10 | 9 | 14 | 40 | 17 | 19 | 37 | 20 | 16 | 14 | 221 |
| HR1..... | — | 2 | 8 | 5 | 4 | 7 | 15 | 5 | 12 | 3 | 6 | 11 | 23 | 7 | 3 | 111 |
| HA1..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 8 |
| Total año..... | — | 48 | 60 | 63 | 56 | 104 | 136 | 125 | 246 | 176 | 182 | 221 | 215 | 170 | 136 | 1.938 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 14
NUMERO DE CAMBIOS EN CATEGORIAS HOTELERAS PERTENECIENTES A CADENAS HOTELERAS, POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| HGL..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| H5..... | — | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 8 |
| HR5..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | — | — | — | 0 |
| H4..... | — | 0 | 1 | 4 | 5 | 0 | 2 | 1 | 8 | 10 | 23 | 8 | 2 | 10 | 7 | 81 |
| HR4..... | — | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 7 |
| HA4..... | — | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| H3..... | — | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 18 | 8 | 6 | 21 | 18 | 21 | 5 | 5 | 9 | 119 |
| HR3..... | — | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 12 |
| HA3..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11 |
| H2..... | — | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 4 | 6 | 1 | 2 | 36 |
| HR2..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 9 |
| HA2..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| H1..... | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 10 |
| HR1..... | — | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| HA1..... | — | 0 | — | — | — | — | — | 1 | 0 | — | — | — | — | — | — | 1 |
| Total año..... | — | 5 | 8 | 8 | 8 | 9 | 31 | 15 | 30 | 38 | 46 | 40 | 20 | 24 | 25 | 307 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.



administración turística a través de distintas vías. Así, en la base de datos se observa que en determinados períodos de tiempo se producen gran número de cambios en la categoría de los hoteles de una zona en particular, que serán normalmente promovidos por las distintas administraciones turísticas.

frente a una menor tasa impositiva del IVA en la época en que ésta era más alta para ellos, o bien el caso de hoteles de distintas zonas que ven favorecido el cambio de categoría (normalmente al alza) por sus administraciones turísticas debido a razones diversas.

Como resultado de estos y otros factores, la categoría de un hotel no es un indicador fiable de la calidad de sus servicios, y hoteles de igual categoría no son en muchas ocasiones comparables entre sí, hecho que confunde a los clientes. Por ello están surgiendo iniciativas de procesos normalización, alternativas a las categorías hoteleras tradicionales, como la ITQ 2000® (International Tourist Quality), o la marca «Q», ambas de carácter voluntario, y que servirían para identificar a los hoteles que las poseen como de mayor calidad y diferenciarlos del resto. Otra opción sería la perteneciente a determinado tipo de asociaciones hoteleras, o en último término a una cadena hotelera. Se ve entonces que la tendencia es hacia las marcas hoteleras.

El mayor nivel de cambios de categorías en el sector se produce hacia los H3-H2, que concentran el 57,27 por 100 de los cambios (hay que tener en cuenta que únicamente se contabiliza la categoría de *destino* a la que cambia el hotel, es decir, la nueva categoría que adopta, pero no la que poseía anteriormente). En cuanto a los hoteles de cadenas, el mayor nivel de cambios se da en los H4-H3, que suponen el 65,14 por 100. La diferencia entre el porcentaje de hoteles que cambian de categoría no varía significativamente por el hecho de que estén o no integrados en una cadena.

En los Cuadros 15 y 16 se indican el número de cambios de gerente para el sector y para los hoteles de cadenas, respectivamente. Este tipo de cambio se estudia porque lo que en definitiva origina es una profesionalización de la dirección. Durante el período temporal en que se centra en este trabajo se ha producido el paso de gran parte

de la planta hotelera española de una gestión familiar a otra mucho más profesional, con directores expertos y mucho más formados, lo que aumentaría las posibilidades de supervivencias del hotel al ser más competitivos.

En vista de los resultados obtenidos, se puede observar que no existen diferencias significativas entre categorías para los cambios de gerente, ya que los porcentajes son similares a los de número de hoteles, tanto para el sector en general como para los hoteles integrados en cadenas. Sin embargo, para este último tipo de hoteles el cambio de gerente es el doble de frecuente (alrededor del 15 por 100 de los hoteles pertenecen a cadenas, pero concentran el 30 por 100 de los cambios de gerente).

El último dato que se incluye es el uso de un nombre asociativo hotel-cadena. Las cadenas hoteleras tienen dos opciones a la hora de establecer los nombres para sus hoteles: la primera es un nombre que asocie el hotel a la cadena, identifi-

cando a aquel como de la cadena frente a los clientes (como por ejemplo, hotel NH Principado), mientras que la segunda es darle un nombre que no persiga esa asociación.

Con la primera opción se busca credibilidad, legitimación y reputación, al servir de referencia la cadena, a la hora de extrapolar su imagen a cualquier hotel que la integre, y reducir entonces en lo posible la incertidumbre de los clientes a la hora de elegir un hotel. Sin embargo, muchas cadenas optan por la segunda opción, intentando no crear este vínculo cadena-hotel a los clientes, pensando que tal vez se asocian las cadenas hoteleras con la impersonalidad, la frialdad y la burocracia, es decir, lo contrario a la hospitalidad y la buena acogida (Ingram, 1996). Los datos se indican en el Cuadro 17.

El mayor número de hoteles que persiguen esta asociación hotel-cadena a través del nombre se da en las categorías superiores, en las que casi la mitad de los hoteles usan un nombre asociati-



CUADRO 15
NUMERO DE CAMBIOS EN EL GERENTE, POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| HGL..... | — | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 30 |
| H5..... | — | 13 | 7 | 13 | 13 | 10 | 14 | 12 | 12 | 12 | 8 | 8 | 9 | 10 | 13 | 154 |
| HR5..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| H4..... | — | 31 | 44 | 51 | 48 | 35 | 47 | 36 | 37 | 50 | 63 | 91 | 117 | 92 | 93 | 835 |
| HR4..... | — | 23 | 13 | 18 | 12 | 10 | 14 | 11 | 15 | 11 | 7 | 8 | 15 | 8 | 8 | 173 |
| HA4..... | — | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 6 | 4 | 10 | 4 | 9 | 60 |
| H3..... | — | 89 | 86 | 145 | 120 | 109 | 1255 | 125 | 94 | 79 | 105 | 143 | 211 | 171 | 198 | 1.800 |
| HR3..... | — | 29 | 33 | 67 | 27 | 30 | 34 | 33 | 13 | 15 | 14 | 13 | 23 | 27 | 26 | 384 |
| HA3..... | — | 6 | 5 | 10 | 14 | 12 | 10 | 14 | 14 | 11 | 15 | 25 | 17 | 18 | 25 | 210 |
| H2..... | — | 61 | 51 | 95 | 51 | 75 | 82 | 61 | 60 | 53 | 55 | 60 | 83 | 62 | 77 | 926 |
| HR2..... | — | 21 | 15 | 50 | 25 | 18 | 18 | 18 | 12 | 7 | 12 | 10 | 15 | 8 | 23 | 252 |
| HA2..... | — | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 5 | 6 | 6 | 5 | 40 |
| H1..... | — | 52 | 37 | 93 | 35 | 66 | 57 | 47 | 32 | 38 | 34 | 65 | 48 | 37 | 63 | 704 |
| HR1..... | — | 21 | 19 | 38 | 18 | 28 | 26 | 15 | 8 | 7 | 6 | 5 | 11 | 15 | 13 | 230 |
| HA1..... | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 6 |
| Total año..... | — | 355 | 313 | 592 | 369 | 397 | 437 | 376 | 305 | 286 | 329 | 441 | 568 | 465 | 557 | 5.804 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 16
NUMERO DE CAMBIOS EN EL GERENTE EN HOTELES PERTENECIENTES A CADENAS HOTELERAS, POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| HGL..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 14 |
| H5..... | — | 6 | 7 | 8 | 10 | 4 | 12 | 8 | 10 | 7 | 5 | 4 | 4 | 7 | 9 | 101 |
| HR5..... | — | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | — | — | — | — | 0 |
| H4..... | — | 17 | 27 | 26 | 21 | 17 | 24 | 15 | 20 | 27 | 36 | 52 | 66 | 55 | 39 | 442 |
| HR4..... | — | 10 | 7 | 5 | 7 | 2 | 8 | 8 | 10 | 9 | 4 | 4 | 11 | 5 | 4 | 94 |
| HA4..... | — | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 23 |
| H3..... | — | 33 | 29 | 45 | 43 | 33 | 49 | 50 | 34 | 38 | 45 | 62 | 85 | 65 | 61 | 672 |
| HR3..... | — | 7 | 11 | 14 | 9 | 6 | 13 | 9 | 6 | 4 | 5 | 5 | 9 | 9 | 10 | 117 |
| HA3..... | — | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 6 | 8 | 7 | 55 |
| H2..... | — | 10 | 11 | 13 | 8 | 11 | 16 | 13 | 10 | 5 | 8 | 9 | 10 | 6 | 11 | 141 |
| HR2..... | — | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 17 |
| HA2..... | — | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 12 |
| H1..... | — | 4 | 2 | 5 | 5 | 9 | 6 | 3 | 4 | 3 | 6 | 6 | 4 | 2 | 4 | 63 |
| HR1..... | — | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 |
| HA1..... | — | 0 | — | — | — | — | — | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — | 0 |
| Total año..... | — | 94 | 99 | 123 | 109 | 85 | 133 | 113 | 104 | 101 | 119 | 157 | 204 | 163 | 151 | 1.755 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

CUADRO 17
 NUMERO DE HOTELES PERTENECIENTES A CADENAS HOTELERAS QUE UTILIZAN UN NOMBRE IDENTIFICATIVO DE LA MISMA,
 POR CATEGORIAS, PERIODO 1984-1998

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| HGL..... | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| H5..... | 9 | 10 | 10 | 11 | 18 | 10 | 15 | 15 | 17 | 16 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| HR5..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | — | — | — | — |
| H4..... | 24 | 24 | 28 | 29 | 54 | 44 | 45 | 41 | 54 | 65 | 81 | 99 | 109 | 113 | 112 |
| HR4..... | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 10 | 11 | 10 | 9 | 9 | 9 | 10 |
| HA4..... | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 7 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| H3..... | 19 | 19 | 21 | 21 | 65 | 62 | 83 | 100 | 111 | 110 | 114 | 123 | 122 | 121 | 116 |
| HR3..... | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 8 | 10 | 11 | 12 | 12 | 8 | 7 | 8 | 8 | 8 |
| HA3..... | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 11 | 10 | 11 | 18 |
| H2..... | 5 | 5 | 5 | 5 | 9 | 9 | 11 | 10 | 14 | 13 | 11 | 10 | 12 | 11 | 7 |
| HR2..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| HA2..... | — | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| H1..... | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| HR1..... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| HA1..... | — | 0 | — | — | — | — | — | 0 | 0 | — | — | — | — | — | — |
| Total año..... | 72 | 71 | 76 | 80 | 172 | 151 | 185 | 199 | 236 | 246 | 251 | 284 | 296 | 298 | 293 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de TURESPAÑA.

vo. En 1998, los H3-H4 suponen el 77,81 por 100 de hoteles que usan este tipo de nombre. Esta tendencia parece estar en alza, ya que en 1984 un 14,11 por 100 de los hoteles integrados en cadenas usaban un nombre asociativo, frente al 32,33 por 100 que se da al final del estudio.

4. Conclusiones

A tenor de los datos observados, se llega a la conclusión de que el sector hotelero español todavía se halla en un proceso de crecimiento. Así, durante el período objeto de estudio, 1984-1998, ha crecido más del 50 por 100. En cuanto a los hoteles integrados en cadenas hoteleras, van aumentando progresivamente su importancia relativa: han elevado su número un 177 por 100, y ya suponen más del 17 por 100 del total, estando especialmente concentrados en las categorías hoteleras superiores.

En cuanto al tamaño de esos hoteles, los pertenecientes a cadenas tienen generalmente un tamaño mayor, y tanto en ellos como en el sector en general, ese tamaño se ha reducido a lo largo del período.

Se ha observado que los hoteles integrados en una cadena fracasan en un porcentaje mucho menor que los hoteles independientes (alrededor del 15 por 100 pertenecen a cadenas, y menos del 5 por 100 de los fracasos se dan en este tipo de hoteles). De ahí se deduce que las ventajas de la pertenencia a la cadena tienen más importancia que las desventajas, lo que justifica la proliferación de este tipo de hoteles, tanto por la creación

de los nuevos como por la incorporación de antiguos hoteles independientes a cadenas.

Respecto a los cambios de categorías, no existen diferencias significativas por el hecho de que un hotel esté o no integrado en una cadena, algo que sí ocurre en los cambios de gerente: para los integrados el cambio de gerente es el doble de frecuente (entre el 15 y el 17 por 100 de los hoteles pertenecen a cadenas, pero concentran más del 30 por 100 de los cambios de gerente).

Finalmente, en cuanto a la utilización de un nombre asociativo hotel-cadena, se da un mayor porcentaje de uso en las categorías superiores, y esta tendencia parece estar en alza (el número de hoteles que optan por esta política ha crecido en los 15 años del estudio más de un 400 por 100, mientras que los hoteles pertenecientes a cadenas sólo lo han hecho un 177 por 100).

5. Bibliografía

1. INGRAM, P. (1996): «Organizational Form as a Solution to the Problem of Credible Commitment: The Evolution of Naming Strategies Among U.S. Hotel Chains, 1896-1980», *Strategic Management Journal*, volumen 17, páginas 85-98.
2. PEDREÑO, A. y MONFORT, V. M. (1996): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Ed. Cívitas, Madrid.
3. SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (1990): *Libro Blanco del Turismo Español*, Madrid.
4. SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (1992): *Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Madrid.
5. TURESPAÑA (años 1984-1999): *Guía Oficial de Hoteles, Modelo Profesional*, Madrid.



COLABORACIONES