

(Julio 2017)

## **EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL: UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE RENTABILIDAD A NIVEL DE EMPRESA**

**Eliseo Fernández Fernández**  
Universidade da Coruña

**Rubén Lado Sestayo**  
Universidade da Coruña

**Milagros Vivel Búa**  
Universidad de Santiago de Compostela

### **Resumen**

El turismo se enmarca perfectamente dentro de la economía como aquel conjunto de las actividades industriales y comerciales que producen bienes y servicios que se consumen total o parcialmente por visitantes extranjeros o por turistas nacionales (Montaner, 1996). Es importante conocer la situación de las distintas empresas que ofertan servicios turísticos ya que constituyen un factor clave en el crecimiento turístico, repercutiendo en la situación económica del país. Esto es relevante para gestores y agentes encargados de la sostenibilidad de la actividad empresarial en el sector. El presente trabajo consiste en un estudio sobre el sector turístico y el importante papel que tiene en la economía española. Asimismo, se presenta la empresa Paradores de España S.A., identificando sus principales características y realizando un estudio de los factores más relevantes de su entorno.

**Palabras clave:** turismo, empresa, ventaja competitiva.

## 1. El sector turístico

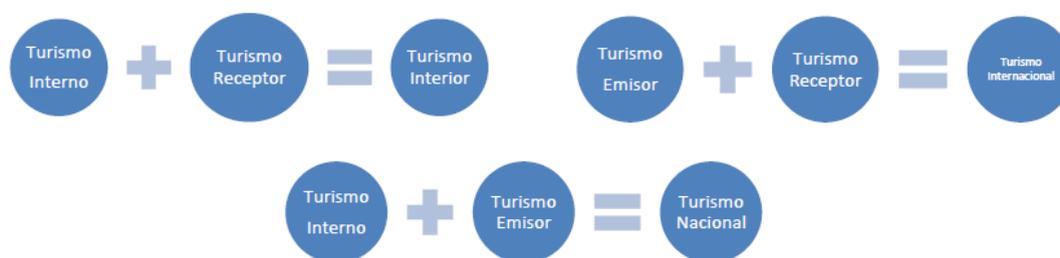
La Organización Mundial del Turismo (OMT, en adelante) ha definido el turismo como “*Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos*”. (Vogeler y Hernández, 2004). Tal y como señala Montaner (1996) existen diferentes formas de turismo:

- Turismo Interno: el de los residentes de un país que viajan únicamente dentro de éste.
- Turismo receptor: el de los no residentes que viajan dentro de un país dado.
- Turismo emisor: el de los residentes de un país dado que viajan a otro país.

Al combinar estas tres formas básicas de turismo, da lugar a 3 categorías de turismo diferentes:

- Turismo Interior, que comprende el turismo interno y el turismo receptor.
- Turismo nacional, que comprende el turismo interno y el turismo emisor.
- Turismo internacional, que comprende el turismo receptor y el turismo emisor.

**Figura 1. Combinaciones de Turismo**



Elaboración propia a partir de Montaner (1996)

El fenómeno turístico tiene grandes repercusiones a nivel social, cultural y económico en todo el mundo, ya que se trata de una actividad interdisciplinar. Asimismo, esta actividad conlleva la generación de actividad económica para dar respuesta a las necesidades tanto del turismo nacional como internacional.

Las actividades vinculadas con el turismo se integran en el sector servicios, dentro de la economía nacional, y el desarrollo de su función se encuentra altamente condicionado por la evolución experimentada por el resto de los sectores económicos. El turismo se constituye, por tanto, en un importante medio de desarrollo económico y social y en un factor más para la cohesión y el crecimiento equilibrado de todo el territorio. (Aguado y Noguera, 2013).

La clasificación del turismo arriba indicada (interno, receptor y emisor) es especialmente importante desde el punto de vista económico. En el turismo receptor se produce una entrada de riqueza nueva procedente del exterior (divisas). Tal y como señalan Vogeler y Hernández (2004) en el turismo emisor se producirá una pérdida de riqueza, pues los nacionales se gastarán en el extranjero renta o patrimonio que han adquirido en el suyo. En el turismo interno no habrá ni entrada ni salida de divisas, pero origina notables beneficios económicos como la redistribución de la renta o mayor empleo. Tanto en el turismo receptor como en el turismo interno, las empresas juegan un papel clave al incidir tanto en el volumen de actividad como en las características de la demanda. En consecuencia, su actuación en el mercado actúa como palanca atrayendo inversión y generando importantes externalidades positivas en las empresas próximas.

Tal y como señala Rivas (2007), es importante tener en cuenta el efecto multiplicador del turismo, por ejemplo, cuando un turista gasta en una habitación de un hotel, el propietario del mismo gasta a su vez parte de ese ingreso en adquirir otros bienes y servicios de un tercero quien, a su vez, también destinará parte de lo ingresado en la adquisición de más bienes o servicios y así sucesivamente.

La balanza de pagos turística (BPT, en adelante), es la expresión de los gastos y los cobros realizados con el extranjero con motivos del turismo. Se compone de la balanza comercial, de la de servicios, de la de capitales a largo plazo y de la de transferencias. Al no incluir la balanza de capitales a corto plazo, la BPT de España es una Balanza Básica de Pagos. En términos de la Balanza de Pagos, el turismo será beneficioso para generar actividad económica en un país cuando los ingresos turísticos superen los pagos por ese mismo concepto, y reducirá la actividad económica en caso contrario. (Rivas, 2007). En el caso de España, los ingresos turísticos reducen el déficit comercial. Tal y como se puede observar en el gráfico 1, el saldo por turismo (diferencia entre lo que ingresan gracias a los visitantes extranjeros y lo que gastan sus respectivos ciudadanos cuando viajan fuera de sus fronteras) en España ha ido aumentando desde el año 2010 hasta el 2015. En el año 2015 presentó un superávit de 35.241 millones de euros, situándose como segundo país del mundo con mayor superávit en saldo por turismo solo detrás de los Estados Unidos según datos publicados por la OMT. (Canalis, 2016).

**Gráfico 1. Saldo por turismo (millones de euros)**



Fuente: elaboración propia a partir de Hosteltur

La actividad turística para un país como España es de vital importancia. Según los últimos datos publicados en la Cuenta Satélite del Turismo de España por el Instituto Nacional de Estadística (INE, en adelante), en el año 2015, el turismo representó el 11,1% del Producto Interior Bruto (PIB, en adelante) y 13% del empleo, tal y como se puede observar en la tabla 1. Estos valores han ido aumentando durante los últimos años ya que en 2010 el porcentaje sobre el PIB era del 10,2% y el porcentaje sobre el empleo era del 10,6%. (INE, 2015).

**Tabla 1. Aportación del turismo a la economía española (2015).**

	Valor	Porcentaje sobre el total
Aportación al PIB (millones de euros)	119.011€	11,1%
Aportación al empleo total (millones de puestos de trabajo)	2,49	13%

Fuente: Elaboración propia a partir del INE.

Además del gran peso en el PIB y del alto porcentaje sobre el nivel de empleo, el turismo tiene una serie de impactos económicos muy importantes. Estos pueden resumirse de la siguiente manera según Rivas (2007):

- Desarrollo del propio sector turístico: es el efecto más directo y consiste en el desarrollo del sector turístico motivado por el consumo de turistas.
- Desarrollo de otros sectores: es la consecuencia del efecto multiplicador, provoca que otros sectores económicos experimenten un notable crecimiento.
- Redistribución de la renta: el turismo contribuye a la igualación de rentas entre zonas más o menos deprimidas e igualmente permite una más justa distribución entre los perceptores de rentas.
- Modificación de las estructuras de consumo: el desarrollo turístico comporta de una parte, un incremento del consumo en general y, de otra, modifica su estructura, haciéndola más selectiva.
- Influencia sobre los precios: el turismo genera inflación de precios. Estos aumentos se observan primeramente en el mercado inmobiliario, pero también en el resto de los productos de consumo corriente.
- Efectos sobre la inversión: al desarrollarse determinada zona como consecuencia del fenómeno turístico se crea capital fijo (inversiones) no sólo por los particulares, sino también por el Estado.
- Efectos sobre el empleo: el turismo es una fuente generadora de empleo.
- Efectos sobre la Balanza de Pagos Turística: si las importaciones son superiores a las exportaciones, la balanza de pagos será negativa, y positiva si ocurre lo contrario.
- Generación de rentas fiscales: el consumo turístico no genera de forma inmediata ingresos para el Estado a menos que gestione directamente empresas turísticas, sino que éste obtiene tales ingresos de forma indirecta a través de los impuestos o rentas fiscales.

**Figura 2. Impactos económicos del turismo.**



Fuente: elaboración propia a partir de Rivas (2007).

## 1.2 La oferta turística

En el campo del turismo es posible distinguir entre una oferta básica y una oferta

complementaria. La oferta básica está constituida por aquellos bienes y servicios de carácter netamente turístico (agencias, alojamientos, transportes, etc.), mientras que la complementaria está formada por aquellos otros bienes y servicios que sin ser exclusivamente turísticos son demandados por los turistas y complementan la oferta básica (restauración, deportes, comercio y ocio). Al conjunto de la oferta se le suele llamar equipo receptor. (Vogeler y Hernández, 2004). Los países deben potenciar su oferta turística para así explotar al máximo los recursos turísticos de los que dispongan. Como dice Rivas (2007), la oferta turística se puede concretar en un conjunto de servicios generales y específicos muy dinámicos que tienden a diversificarse ofreciendo, temporada tras temporada, nuevas fórmulas de ocupación del ocio.

Dentro de la oferta básica, es importante hacer hincapié en los servicios de alojamientos. Las empresas de alojamiento son aquellas que facilitan el hospedaje, con o sin otros servicios complementarios a cambio de un precio. En España, son ofertados por empresas que se denominan “hoteleras” y “extrahoteleras”. Los hoteles y las pensiones se encuentran dentro de la oferta hotelera y la oferta extrahotelera está formada por todas aquellas empresas que ofrezcan alojamiento que no sean hoteles o pensiones. (apartamentos turísticos, viviendas turísticas, campings...) (Vogeler y Fernández, 2004). Hoy en día existen otras modalidades de alojamiento en páginas como Airbnb de alquiler de pisos que suponen una competencia para los establecimientos clásicos.

Existen en España grandes cadenas hoteleras que suponen un gran peso dentro de la oferta hotelera. Vogeler y Hernández (2004) definen una cadena hotelera como aquella empresa que engloba, con una gestión unificada, a un número determinado de hoteles, con una distribución territorial relativamente amplia. A continuación, el Gráfico 2 muestra las 6 principales cadenas españolas con mayor número de establecimientos entre las cuales destaca Melia Hotels International encabezando la lista.

**Gráfico 2. Ránking establecimientos de cadenas hoteleras.**

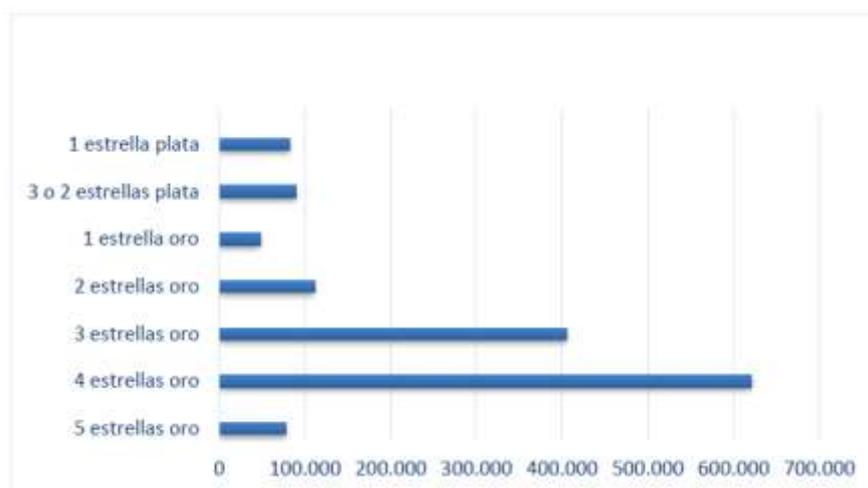


Fuente: elaboración propia a partir del INE.

Según los datos recogidos por Turespaña (2014), España es el tercer país de la Unión Europea que oferta mayor número de plazas hoteleras tan solo superado por Italia y Reino Unido. Dicha oferta hotelera está dividida en hoteles de 5, 4, 3, 2,1 estrellas oro y hoteles con 3,2,1 estrellas plata. El gráfico 3 muestra el número de plazas ofrecidas por los distintos establecimientos hoteleros según su categoría en el año 2014. España tiene una amplia oferta en hoteles de 4 estrellas llegando a alcanzar las 621.319 plazas, cifra muy superior al resto de categorías. También existen muchas en hoteles de 3 estrellas alcanzando la cifra de 405.800 plazas. Para el resto de categorías las plazas ofertadas no

llegan a las 150.000.

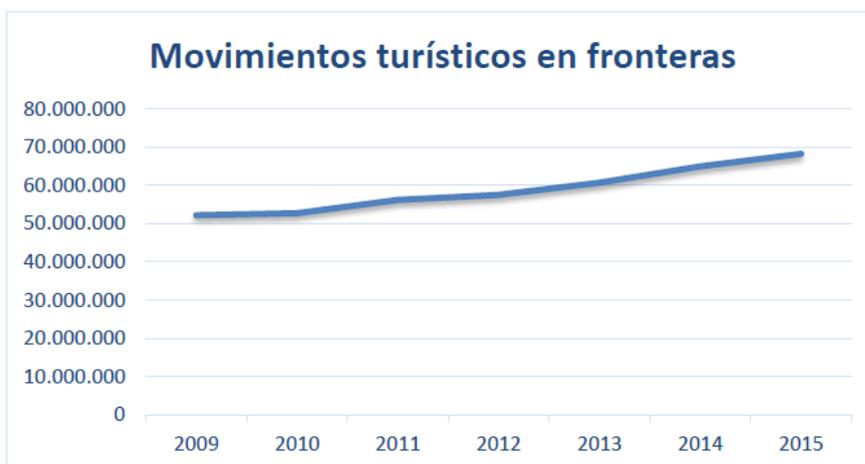
**Gráfico 3. Plazas en establecimientos hoteleros 2014.**



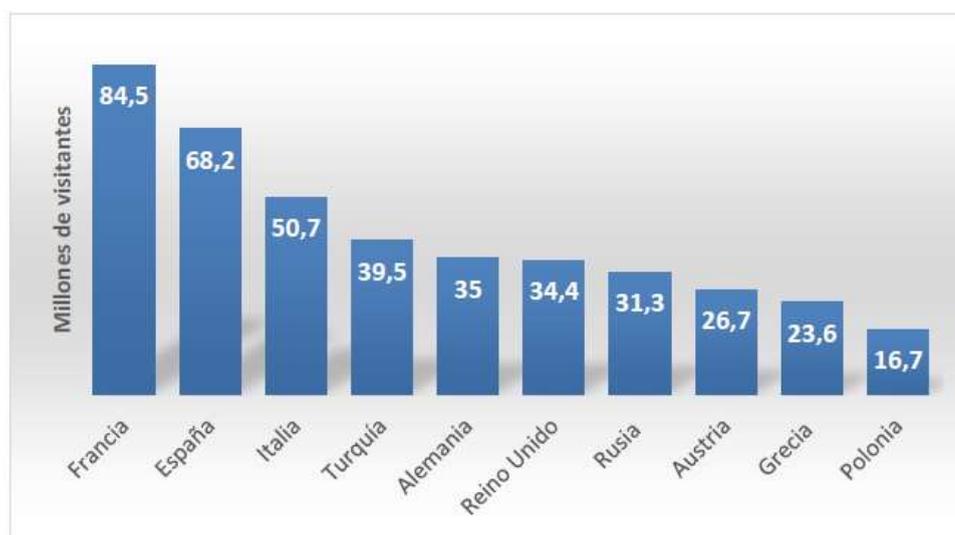
Fuente: elaboración propia a partir del INE.

Desde 2009 el crecimiento de turistas extranjeros que visitan España ha aumentado constantemente. En 2009 la cifra se situaba en 52,1 millones y en 2015 ha pasado a 68,1 millones, es decir, en este período el número de visitantes ha aumentado en casi un 31% (Gráfico 4). Estas cifras sitúan a España como uno de los primeros destinos turísticos mundiales. De hecho, en Europa, España es el segundo país más visitado tan solo superada por Francia como se puede ver en el gráfico 5.

**Gráfico 4. Número de turistas extranjeros que visitan España.**



Fuente: elaboración propia a partir del INE.

**Gráfico 5. Países europeos con más visitas internacionales.**

Fuente: elaboración propia a partir del INE.

Atendiendo a los datos de la tabla 2, se puede ver el crecimiento que ha experimentado el sector hotelero desde 2009 hasta 2016. El número de viajeros en hoteles (residentes y no residentes) ha pasado de 77.140.317 en 2009 a 99.519.719 en 2016, un 29% más. Las pernoctaciones han aumentado desde 250.984.811 en 2009 a 330.131.662 en 2016, un 31% más. El número de establecimientos se ha mantenido más o menos constante con casi 15000 establecimientos durante este período. Finalmente, el grado de ocupación ha aumentado en un 11% desde 2009, situándose en el 60% en 2016.

**Tabla 2. Encuestas de Ocupación (INE).**

Ocupación Hotelera	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Viajes en hoteles (residentes y no residentes)	77.140.317	81.888.869	85.366.968	82.962.461	83.920.838	87.814.529	93.216.020	99.519.719
Pernoctaciones (residentes y no residentes)	250.984.811	267.163.476	286.761.254	280.659.548	286.030.854	295.260.639	308.207.622	330.131.662
Establecimientos	14.824	14.838	14.997	14.996	14.821	14.776	14.621	14.678
Grado de Ocupación	49%	51%	53%	52%	53%	55%	57%	60%

Fuente: elaboración propia a partir de Turespaña

### 1.3 La demanda turística

Tal y como señala Montaner (1996), la demanda turística se puede definir como el conjunto de turistas que, de forma individual o colectiva, están motivados por una serie de productos y servicios turísticos con el objeto de cubrir sus necesidades de descanso, recreo, esparcimiento y cultura en su período vacacional. Los turistas realizan sus viajes con diferentes motivaciones: religiosas, ocio, étnico, profesionales, deportivas, físicas... La OMT (2013) en sus estadísticas de turismo, divide los motivos de los viajes de los turistas en 2 grupos:

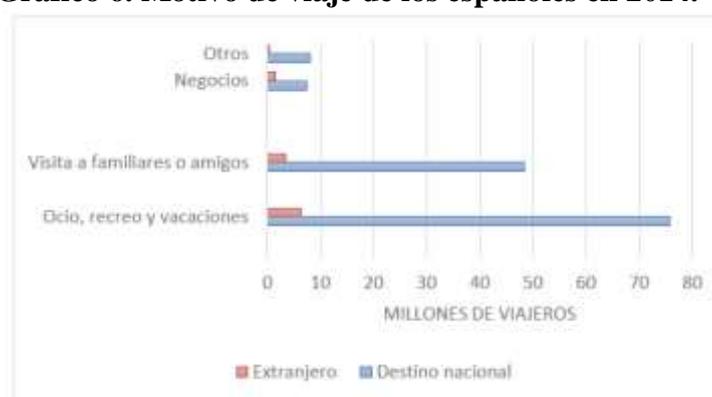
#### 1. Motivos personales:

- Ocio, recreo y vacaciones.
- Visitas a parientes o amigos.
- Tratamientos de salud.
- Religión y peregrinaciones.
- Otros motivos.

## 2. Motivos profesionales o de negocios.

En cuanto a la demanda turística de los españoles, tanto dentro como fuera de España, tal y como se observa en el gráfico 6, los datos para 2014 muestran que el principal motivo de realización de un viaje fue el ocio, recreo y vacaciones con 75,75 millones de viajes con destino nacional y 6,26 al extranjero. La visita a familiares o amigos alcanzó los 48,38 millones de visitas dentro de España y 3,43 en el extranjero. Los negocios también suponen un desplazamiento y, en 2014, fueron 7,41 millones de viajeros dentro de España y 1,73 fuera.

**Gráfico 6. Motivo de viaje de los españoles en 2014.**



Fuente: elaboración propia a partir del INE.

Sin embargo, es importante destacar que los viajes de los españoles han disminuido desde 2009. Como se puede observar en el gráfico 7, en el año 2009 fueron 156 millones de viajes dentro de España y 12,02 en el extranjero. Sin embargo, los datos de 2014 muestran que el número de viajes se redujo hasta 139,61 millones nacionales y a 11,78 al extranjero.

**Gráfico 7. Número de viajes de los españoles (en millones).**



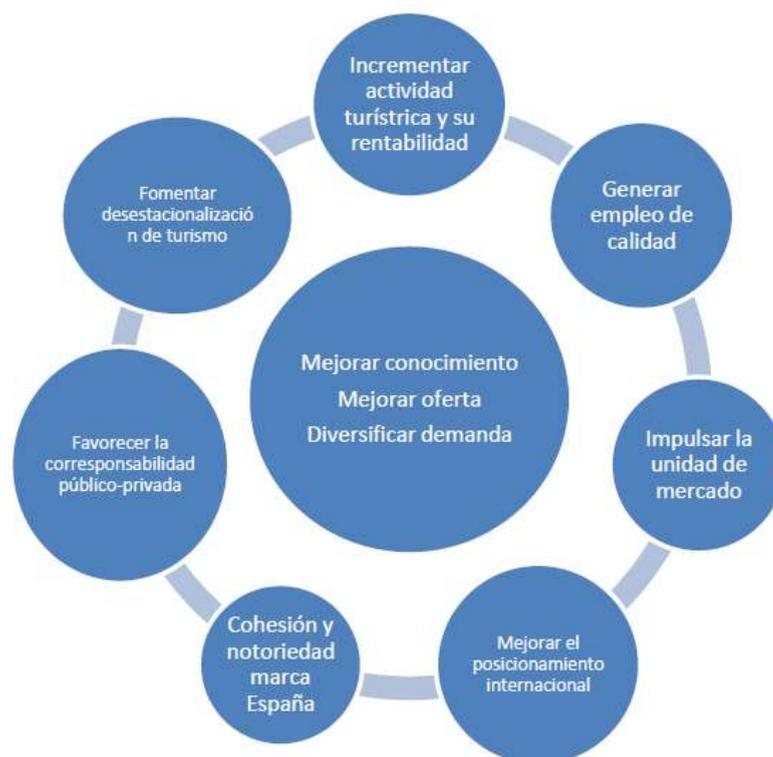
Fuente: elaboración propia a partir del INE.

Se debe tener en cuenta que la demanda turística se puede ver muy afectada por la estacionalidad. Este fenómeno muchas veces viene provocado por distintos motivos. Las principales razones de este fenómeno son: las vacaciones laborales, las vacaciones escolares, las condiciones climáticas, la tradición y la concentración geográfica de los visitantes. Además, teniendo en cuenta que gran parte de la oferta turística de España se basa en sol y playa, la estacionalidad es todavía un factor más relevante. (Ramón y Abellán, 2014)

#### **1.4 Los nuevos retos del sector turístico español**

El sector turístico español se encuentra en un entorno completamente globalizado y competitivo, por ello, es necesario situarse a la cabeza de la innovación y la tecnología para así mantenerse como uno de los países líderes en turismo. La tendencia económica y competitiva crece y presenta constantes cambios. Los turistas cada vez cambian más su forma de viajar, se ha pasado de los viajes con largas estancias a preferir realizar más viajes con estancias más cortas, planificación con menos antelación, viajes low-cost... Hoy en día la gente busca en sus vacaciones experiencias innovadoras, lugares exóticos, mayor calidad y satisfacción... Es necesario rejuvenecer los destinos, ofrecer más alternativas con el fin de evitar la estacionalidad. La forma de comercialización ha cambiado por completo, hoy en día, se puede realizar todo por internet, la gente busca a través de las redes o las agencias online vivir y sentir las experiencias del viaje incluso antes de realizarlo. Por ello, un país como España, debe estar a la cabeza en materia innovadora para así poder mantener fidelizados a sus visitantes, así como captar más y más visitantes potenciales. Tal y como recoge Hinojosa (2016) entre los objetivos en relación a la innovación, las empresas turísticas españolas destacan: conseguir más clientes, mejorar el servicio y mejorar la imagen de marca. Los hoteles y restaurantes encabezaron los subsectores del turismo para los cuales la innovación ha sido una acción indispensable para salir de la crisis.

Todo ello requiere contar tanto con iniciativa privada como pública, así como una completa compenetración entre el gobierno central y los distintos gobiernos de las Comunidades Autónomas para llegar a acuerdos favorables en materia turística, captar inversores, crear normativas turísticas, profesionalizar los cargos, etc. Es indispensable crear ventajas competitivas ofreciendo productos y servicios diferenciados de la competencia. Además, dichas ventajas se deben conseguir ofreciendo productos de menor impacto ambiental, de manera eficiente y con una gestión sostenible de los destinos. La manera de conseguir todo esto es mediante la elaboración de planes y proyectos que se adapten a las necesidades del sector. Un ejemplo de ellos es el Plan Nacional Integral de Turismo (2015) (PNIT, en adelante) llevado a cabo entre distintos agentes públicos y privados vinculados al sector. Tras un diagnóstico de la situación de España, un país con grandes recursos tanto actuales como potenciales y un modelo eficiente de gestión empresarial, el PNIT ha desarrollado una serie de objetivos: incremento de la actividad turística y mejora de su rentabilidad, generación de empleo de calidad, impulsar la unidad de mercado, mejorar el posicionamiento internacional, mejorar la cohesión y notoriedad de la marca España, favorecer la corresponsabilidad público-privada y fomentar la desestacionalización del turismo. Para poder ir cumpliendo estos objetivos es necesario mejorar el conocimiento, mejorar la oferta turística y diversificar la demanda.

**Figura 3. Plan Nacional Integral de Turismo.**

Fuente: elaboración propia a partir de PNIT

## 2. Paradores de España

### 2.1. Análisis PESTEL

Para poder identificar los factores del entorno general que el sector no puede controlar pero que le afectan en mayor o menor medida es necesario elaborar un análisis PEST. Su nombre proviene de las siglas para “Político, Económico, Social y Tecnológico”. El estudio se puede extender también a factores “Ecológicos” y “Legales” dando lugar a un análisis PESTEL. A continuación, se desarrolla un análisis PESTEL de los factores que afectan a la empresa Paradores.

#### *Factores económicos*

El estudio de la evolución y de la situación de distintas variables macroeconómicas es indispensable ya que tienen influencia directa en el sector. En primer lugar, es importante conocer cuál ha sido la evolución del PIB en España durante los últimos años, ya que una gran parte de la demanda de Paradores es nacional. Tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, el PIB tiene una tendencia creciente desde el año 2012, donde llegó a tener una tasa negativa de 2,9%, sin embargo, desde el año 2014 la tasa ha sido positiva situándose en 2016 en un 3,2%.

**Gráfico 8. Crecimiento del PIB en España.**

Fuente: elaboración propia a partir del INE.

También es importante conocer la situación del empleo, España tiene una tasa de paro elevada. Según las últimas publicaciones del INE, la tasa de paro al finalizar 2016 se situaba en 18,63% y la tasa de actividad en 58,95%. (INE, 2017).

El Índice de Precios de consumo (IPC) que indica el nivel de inflación de un país, los últimos datos del INE lo sitúan en un 2,97% en España con una tendencia ascendente con respecto a los últimos años. Este aumento de precios afecta al turismo en dos maneras: por un lado, aumentan los gastos de hoteles, restaurantes, bares y por otro lado los consumidores reducen su intención de viajar con el aumento de precios.

#### Factores tecnológicos

Actualmente, Internet es una herramienta esencial para casi todos los sectores. En el caso del sector turístico, las nuevas tecnologías cambian la manera de acercarse a los clientes a la hora de ofertarles un producto. La utilización del Big Data (gestión y análisis de grandes cantidades de datos) permite llevar a cabo a las empresas turísticas una gestión inteligente. A través del análisis y seguimiento de los clientes para poder así ofrecerles un producto completamente asociado a sus necesidades. El profundo conocimiento de los clientes permite crear un producto con un valor superior. Otro ejemplo son las aplicaciones móviles, desde las cuales los clientes pueden obtener información relevante, realizar reservas, recibir información y un largo etc. El Big Data, cambiará "gradual y radicalmente los negocios turísticos y las formas de relación de las empresas con sus clientes", según apunta Javier Blanco, fundador de Tourism&Innovation y asesor de la OMT. Además, la robotización es un factor que hay que tener en cuenta ya que está camino de convertirse en un elemento esencial en el mundo de la oferta turística, por ejemplo, en Japón, ya existe algún hotel completamente robotizado.

#### Factores Políticos-Legales

Para la creación de destinos turísticos es necesario la existencia de algún organismo específico que estudie las oportunidades que tiene un país a partir de sus recursos actuales y potenciales. En el caso de España las competencias en materia turística se trasladaron al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través del real decreto 542/2009. Este ministerio tiene otros organismos que dependen de él, la Secretaría General de Turismo, la Agencia de Turismo y la Dirección General de Turismo. Las funciones de estos organismos son principalmente: definir, desarrollar, coordinar y ejecutar las políticas turísticas y la cooperación turística internacional.

Las competencias en materia turística se reparten de la siguiente manera:

- Ámbito nacional: promoción
- Ámbito regional: desarrollo y promoción en el mercado nacional.
- Ámbito local: acogimiento e información.

España, al ser un país miembro de la Unión Europea recibe fondos para la mejora de la calidad turística y la creación de nuevos productos. Sin embargo, la Unión Europea no regula aspectos específicos del sector, solo en aquello relacionado con la protección de derechos del consumidor. Este hecho no afecta directamente a Paradores, al ser beneficioso para el sector turístico en general puede repercutir positivamente en el entorno de algún Parador facilitando la dinamización de zonas con menos recursos. Sin embargo, la inestabilidad política y los cambios de gobierno pueden suponer alteraciones en la política turística que acaben afectando a la empresa o a su condición de empresa pública 100%.

#### Factores Sociales

Los gustos de la gente y las preferencias de viajar están cambiando en la actualidad. Existe

masificación turística en muchos destinos y ello provoca cambios a la hora de elegir el viaje. Como ya se ha mencionado anteriormente, muchos de los turistas buscan destinos distintos a los habituales, la planificación de los mismos es distinta, se busca más calidad, experiencias únicas.

La demografía también juega un papel importante, el constante aumento de población provoca más clientes potenciales para el sector turístico, así como nuevos perfiles de turistas. Además, la pirámide población tiende a envejecer, por lo tanto, el turismo senior irá en aumento así que es necesario contar con los recursos necesarios para recibir a este tipo de clientela (accesibilidad, temporada baja, seguro médico, etc.).

Asimismo, la OMT prevé un enorme crecimiento de los movimientos migratorios, este hecho provoca que aumente la diversidad cultural y los viajes a familiares y amigos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los destinos turísticos que tienen un exceso de demanda provocan rechazo en la población local como puede ser el caso de Venecia. La OMT también recomienda a las empresas turísticas productos reforzados con servicios 24 horas para aquellas personas que viajen solas. Esto puede suponer un plus ya que este tipo de viajeros cada vez es mayor. (Canalis, 2011).

Es importante tener en cuenta también un factor clave que afecta directamente al turismo: el terrorismo. Las amenazas de ataques terroristas suponen cambios en las preferencias de los viajes. A la hora de elegir un viaje, los turistas han de percibirlo como seguro. Aunque es algo impredecible, es importante contar con una infraestructura de seguridad y contar con personal que conozca protocolos de actuación en casos de ataques terroristas. En un futuro no muy lejano, muchos hoteles tendrán certificado de seguridad antiterrorista, tal y como ya se está observando en algunos establecimientos.

### Factores ecológicos

Hoy en día no se puede concebir una empresa del sector turístico que no esté involucrada con el cuidado del medio ambiente. La importancia del turismo sostenible ha llevado a la creación de un proyecto denominado Agenda Local 21. Este proyecto se acordó en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo Sostenible en 1992 celebrado en Río de Janeiro. El proyecto establece que para cada territorio que lo aplique, deberá existir la implicación directa de los gobernantes, ayuntamientos y resto de administraciones locales. La aplicación consiste en un plan estratégico con políticas medioambientales para poder conjugar el desarrollo turístico y económico a la vez que se protege al medioambiente.

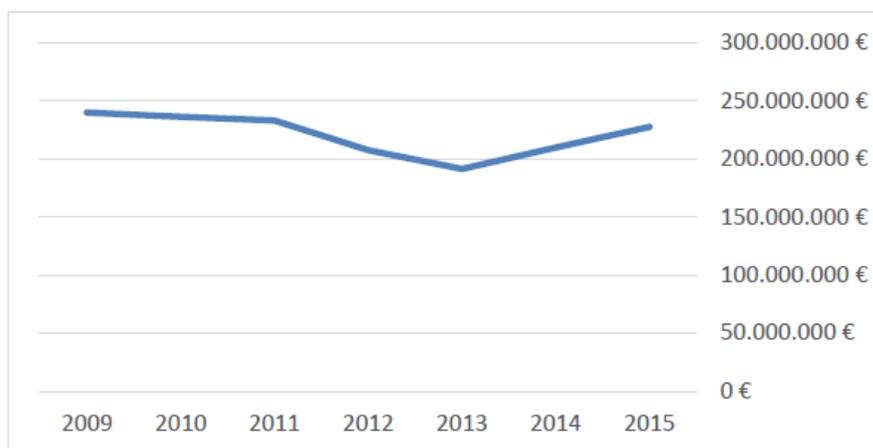
La Asamblea General de las Naciones Unidas ha declarado 2017 como año internacional del turismo sostenible. Cabe destacar que el turismo sostenible no solo afecta al ecoturismo, sino que la sostenibilidad es un fenómeno transversal que afecta a todos los segmentos del turismo. (Canalis, 2011). El elevado consumo energético, así como la generación de residuos por parte de las empresas hoteleras es un aspecto que puede afectar sobre la opinión de la población local.

## **2.2. Análisis Porter, DAFO y CAME**

La red de Paradores cuenta actualmente con 95 establecimientos. Según su emplazamiento estos paradores se pueden clasificar en tres tipos: Esentia, Civia y Naturia. Los paradores Esentia son hoteles monumentales o históricos (castillos, palacios, antiguos monasterios...), los paradores Civia son hoteles urbanos situados en el centro de la ciudad y los paradores Naturia son hoteles situados en la costa o en entornos naturales. Estos 95 establecimientos están situados por todas las Comunidades Autónomas a excepción de Baleares y uno en Portugal. Se dividen en 2 hoteles de 5, 79 de 4 y 14 de 3 estrellas. Tal y como refleja se refleja en la página web oficial de Paradores (2017), el número de plazas

ofertadas alcanza las 4.085.167 con una media de 65 habitaciones por parador y hay ocupación entorno al 70%. El número de clientes nacionales se sitúa en torno al 66% y los clientes extranjeros en 34%. Debido a la gran extensión de la red, cuenta también con un elevado número de trabajadores en sus filas. La plantilla media de trabajadores es de 4,442 de los cuales un 75% son con contrato fijo y un 25% con contrato temporal. La edad media de la plantilla es de 46 años y la antigüedad media se sitúa en torno a 16 años. Gran parte de los ingresos de la red de paradores proviene de sus ventas en restaurantes con más de 2 millones de cubiertos vendidos por año. En el gráfico 9 se observa cual ha sido la evolución de la cifra de negocios de la red de paradores.

**Gráfico 9. Evolución de la cifra de negocio**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

Para delimitar el entorno específico de una empresa se debe conocer la estructura de la competencia. Ésta está formada por el conjunto de empresas que producen y ofrecen productos o servicios que son cercanos en características o cumplen la misma función en un mercado determinado. (Alonso y Martín, 2009). Según (Porter, 1980) La competencia en un sector viene determinada por cinco fuerzas competitivas básicas. Éstas cinco fuerzas determinan la rentabilidad a largo plazo en un mercado o en un segmento de mercado.

- La amenaza de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

La entrada al mercado de nuevos competidores puede suponer que las empresas del sector pierdan clientes o disminuyan su rentabilidad al disminuir los precios para evitar la pérdida de clientes. Esta amenaza dependerá de las barreras de entrada en el sector. Según Alonso y Martín (2009), las barreras de entrada más importantes son: economías de escala, economías de experiencia, economías de alcance, diferenciación de productos, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, política gubernamental y reacción de competidores existentes. En el caso de Paradores de Turismo, esto no supone una gran amenaza debido a que el sector hotelero en España cuenta ya con una amplia oferta, la inversión necesaria es muy elevada y, además, la red de Paradores cuenta con numerosos edificios históricos y se sitúa en parajes naturales lo que supone una enorme dificultad para otra empresa poder llegar a competir con ella.

Los clientes son el punto central sobre el que gira el negocio turístico, de sus gustos, sus

expectativas, sus modos de vida, sus formas de ocio, su poder adquisitivo, sus exigencias de calidad, etc., depende que una empresa turística desarrolle convenientemente su actividad. [...] La influencia de los clientes proviene de su poder de negociación, que les permite forzar a la baja los precios, buscar calidad superior o más servicios y endurecer la rivalidad entre los competidores. (Alonso y Martín, 2009). Paradores de Turismo ofrece un producto muy diferenciado y una imagen de alta calidad por lo tanto los clientes tienen menor influencia sobre los precios. Sin embargo, en los últimos años con las dificultades de la crisis, Paradores también se tuvo que adaptar y revisar sus precios. Hoy en día existen gran cantidad de ofertas para sus clientes ya que se encuentra en un mercado cada vez más exigente. La fidelización de los clientes es muy importante para las empresas. Paradores cuenta con su programa “Amigos de Paradores” que son clientes fidelizados que obtienen diferentes descuentos y promociones. Además, la concentración en la distribución supone un gran desembolso para las empresas del sector con los intermediarios debido a la dificultad de llegar a los clientes.

Los proveedores de las empresas turísticas presentan una heterogeneidad aún mayor que la propia de un sector tan diverso. Este elemento incluye a todas las empresas y particulares de cuyos bienes las empresas turísticas se abastecen o cuyos servicios contratan para desarrollar su actividad. Es muy importante la calidad de los productos y servicios adquiridos a los proveedores, porque de ellos depende la calidad del servicio final ofrecido al turista. (Alonso y Martín, 2009).

La gestión de compras de la red de Paradores está centralizada en la Dirección de Compras. De esta manera los criterios de calidad son las mismas para toda la red. Al ser una cadena de carácter público, la contratación de obras, suministros y servicios se realiza mediante procedimientos públicos, abiertos y transparentes.

Los proveedores de la red de Paradores no tienen demasiado margen de negociación debido a que, al ser las compras unificadas a toda la red, significa un gran volumen de negocio por lo tanto las condiciones suelen ser favorables para Paradores.

Un producto o servicio sustitutivo supone que otra empresa puede ofrecer a los clientes el mismo servicio o un servicio mejor que satisfaga de igual manera sus necesidades. En el caso de Paradores los productos y servicios sustitutivos no suponen un gran riesgo debido a que, como ya se ha mencionado anteriormente, los hoteles de la red ofrecen servicios con un nivel de calidad muy alto y además goza de un producto muy diferenciado con respecto al resto. Es cierto que existen en España muchos hoteles que también ofrecen un gran lujo y un alto servicio de calidad, sin embargo, los hoteles de Paradores gozan de emplazamientos únicos tanto naturales como monumentales- artísticos que les dan una ventaja frente a otros hoteles de calidad y esta diferenciación también implica que le afecten menos páginas de alquiler de apartamentos como Airbnb. Además, Paradores cuenta con un elevado número de clientes fidelizados con su programa “Amigos de Paradores”.

La rivalidad de los competidores del sector es un factor clave a la hora de analizar el entorno específico ya que las decisiones que tome una empresa pueden afectar directamente a otra del mismo sector. Por ejemplo, si un hotel decide reducir los precios en determinada época, los competidores tendrán que decidir si también reducirlos para no perder clientes actuales o potenciales, lo que supone reducir su rentabilidad, o pueden decidir mantener sus precios, pero arriesgándose a perder clientes. Según Alonso y Martín (2009) la rivalidad entre las empresas turísticas será mayor si se producen algunas de las siguientes causas: elevado número de competidores, equilibrio entre competidores, crecimiento lento en el sector, costes fijos o de almacenamiento elevados, falta de diferenciación de servicios y fuertes barreras de salida.

En el caso de Paradores, sus competidores hoteles de lujo que ofrezcan también un servicio de alta calidad, emplazamientos naturales, hoteles diferenciados y únicos. En general, los clientes de Paradores están bastante fidelizados con la red, sin embargo, es importante

también que se adapten a los cambios que otros hoteles de la competencia lleven a cabo para evitar perder a sus clientes. El número de turistas que visitan España tiende a aumentar año tras año por ello la competitividad en el sector hotelero se hace mayor, Paradores tiene que, además de mantener a sus clientes, elaborar estrategias adecuadas para captar más clientes y evitar que éstos prefieran a la competencia. En el caso de la diferenciación de los productos y servicios, Paradores goza de una gran ventaja ya que, como se ha mencionado anteriormente, la red goza de una gran diferenciación y una imagen de marca fuertemente consolidada.

Poseer una ventaja competitiva significa que la empresa ofrece un producto o un servicio que otra empresa del mismo sector no ofrece, significa conseguir que el cliente perciba el producto como único e inigualable.

En el caso de Paradores de España, su grado de diferenciación del producto y su calidad lo sitúan con una fuerte ventaja competitiva frente al resto de hoteles. Es la primera cadena hotelera que obtiene la Q de Calidad otorgada por el Instituto de Calidad Turística (ICTE).

Tal y como se mencionaba anteriormente, el emplazamiento de los hoteles de esta red, sus edificios históricos (45 de ellos han sido declarados Bienes de Interés Cultural), las colecciones artísticas (más de 9000 inventariadas) que adornan sus hoteles... ofrecen a los clientes experiencias únicas que en la gran mayoría de los casos otros hoteles no pueden igualar. Cabe destacar también que la gastronomía para la red es muy importante. Todo ello ha conseguido crear una fuerte imagen de marca de Paradores tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

**Figura 4 Ventaja competitiva Paradores**



Fuente: elaboración propia.

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Díaz y Matamoros, 2011).

**Tabla 3. Matriz DAFO Paradores.**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica inestable con pérdidas de 2009 a 2014.</li> <li>• ERE con 350 despidos afectando a la imagen de la empresa.</li> <li>• Grado de estacionalidad distinta entre unos Paradores y otros.</li> <li>• Necesidad de inversión para reconstruir algunos establecimientos.</li> <li>• Falta de oferta complementaria en algunos Paradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles nuevos competidores.</li> <li>• Estacionalidad del sector turístico.</li> <li>• Preferencia por estancias más cortas y menor gasto.</li> <li>• Oferta hotelera sumergida.</li> <li>• Nuevas dificultades económicas</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta calidad en sus productos y servicios.</li> <li>• Imagen consolidada a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Elevado número de clientes fidelizados.</li> <li>• Experiencia y tradición turística.</li> <li>• Desarrollo de una responsabilidad social corporativa muy activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del turismo de negocios, de cultura y rural.</li> <li>• Preferencia de los clientes de un producto tradicional.</li> <li>• Posicionamiento en las nuevas tecnologías.</li> <li>• Crecimiento del mercado turístico español.</li> <li>• Diversidad cultural y geográfica.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Tras el análisis DAFO y para continuar con la planificación estratégica es necesario realizar un análisis CAME que consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

**Tabla 4. Matriz CAME Paradores.**

Corregir	Afrontar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor presencia online</li> <li>• Más mercado internacional</li> <li>• Ofertas y promociones en temporada baja</li> <li>• Inversiones en reestructuración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de clientes “Amigos de Paradores”</li> <li>• Productos y servicios complementarios.</li> <li>• Estrategias de marketing</li> <li>• Centralización de los costes.</li> </ul>
Mantener	Explotar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea estratégica renovada.</li> <li>• Calidad en productos y servicios</li> <li>• Compromiso medioambiental</li> <li>• Experiencia y tradición turística.</li> <li>• Cuidado de clientes fidelizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar el crecimiento de mercado</li> <li>• Aprovechamiento de su distribución geográfica</li> <li>• Aumentar su posicionamiento en las nuevas tecnologías.</li> <li>• Imagen de marca</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 2.3. Análisis de la rentabilidad

El concepto de rentabilidad expresa la relación entre los resultados monetarios (reales o estimados) obtenidos por una actividad y los medios (capitales) para obtenerlos. Se trata de un indicador económico-financiero de las decisiones empresariales, ya que, si un proyecto de inversión genera más rentabilidad que el coste de financiación del mismo, en principio, ese proyecto se debería desarrollar, ya que genera valor para la empresa. El análisis de la rentabilidad se centra en evaluar: el rendimiento de las inversiones o de los activos y el rendimiento obtenido por los propietarios de la empresa. El problema puede surgir cuando se intenta medir y evaluar la rentabilidad, ya que no existe una sola versión de la rentabilidad, sino que nos encontramos con la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

La rentabilidad económica nos indica el resultado bruto, antes de cargas financieras y fiscales, que estamos obteniendo por la utilización de nuestros activos o estructura económica. Mide la recompensa bruta obtenida por el esfuerzo total aplicado a la empresa. Para el cálculo de la rentabilidad económica se utiliza el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT, en adelante) en el numerador y el total del activo en el denominador.

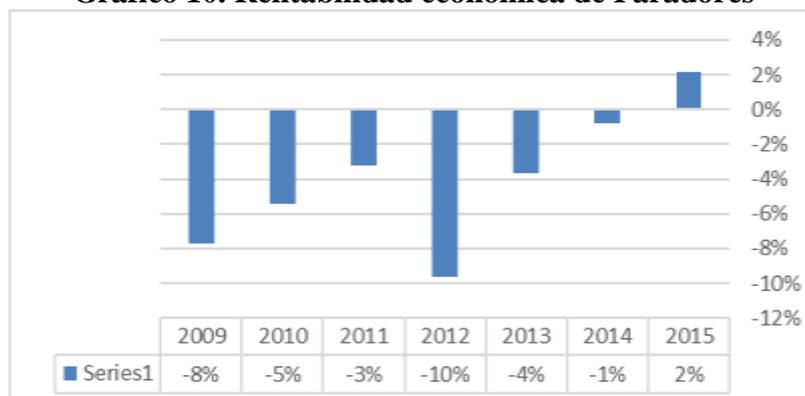
*BAIT*

*Activo total*

En el caso de Paradores la rentabilidad económica es negativa en todos los años del periodo excepto en 2015, donde tiene un valor del 2%. El peor valor lo alcanzó en 2013 con una rentabilidad de un 10% negativa. Estos datos indican que esta empresa durante

2009 y 2014 no genero rendimientos positivos con sus activos.

**Gráfico 10. Rentabilidad económica de Paradores**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

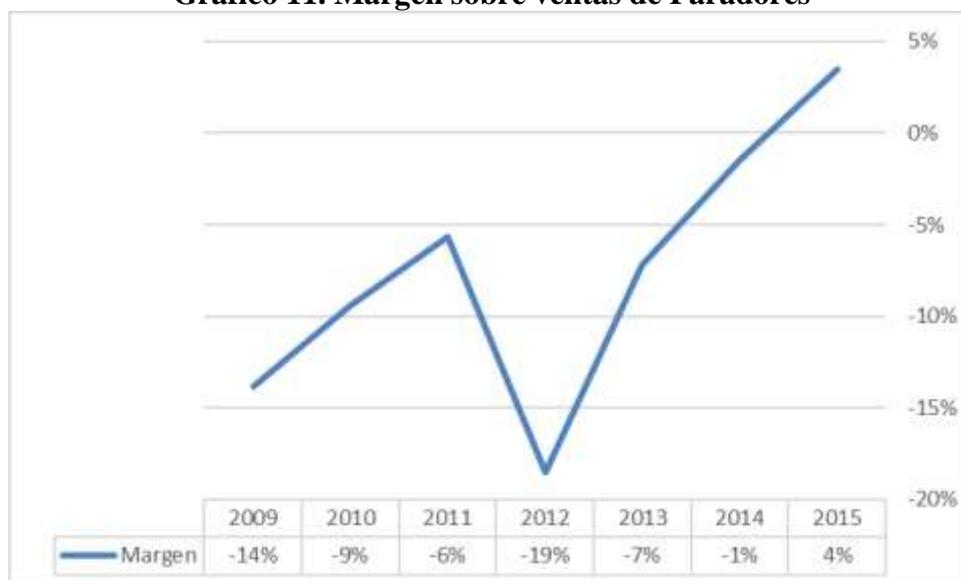
La rentabilidad económica se puede descomponer en margen sobre ventas y rotación de los activos, expresados por la frecuencia con que éstos se recuperan a través de las ventas realizadas durante el ejercicio. El margen sobre ventas expresa los euros de beneficio obtenido por cada euro de ventas.

#### BAIT

#### Ventas

El margen sobre ventas de Paradores sigue la misma tendencia que la rentabilidad económica. No obtiene beneficios por sus ventas de 2009 a 2014, teniendo todos estos años valores negativos cayendo en 2012 a un 19% negativo a partir de ahí el margen comenzó a mejorar y en 2015, por primera vez en 6 años obtiene un margen positivo del 4%.

**Gráfico 11. Margen sobre ventas de Paradores**



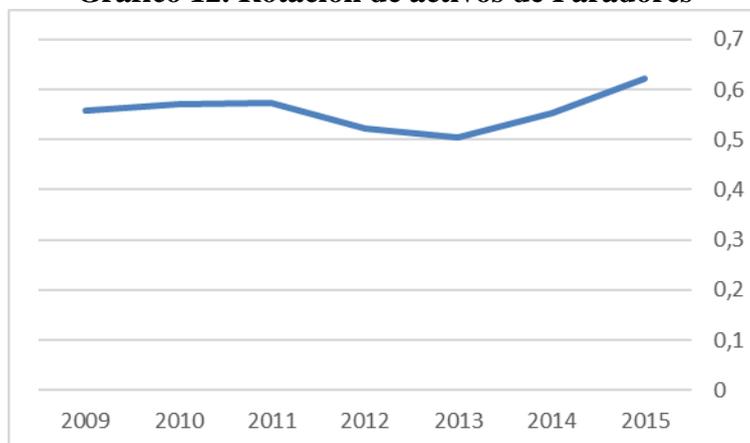
Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

La rotación de los activos mide la eficiencia en el uso de los activos para obtener ingresos, ya que se puede definir como el volumen de euros por cada euro invertido.

*Ventas*  
Activo total

En el caso de Paradores, la rotación de activos se mantiene más o menos constante durante todos los años analizados con valores situados entre 0,50 y 0,56 exceptuando el último año donde aumenta ligeramente situándose en 0,62. No es bueno que aumente la rotación mientras el margen sea negativo.

**Gráfico 12. Rotación de activos de Paradores**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

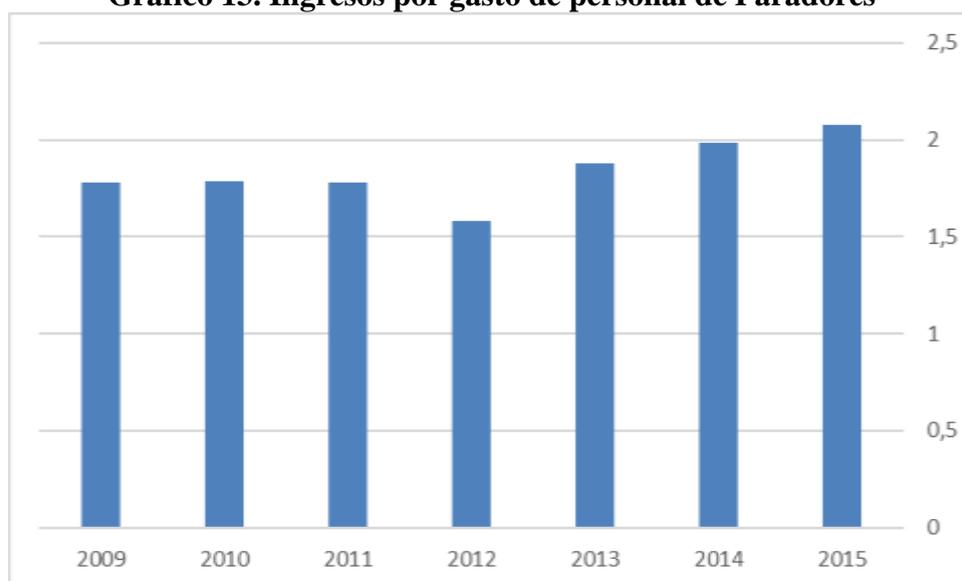
Se puede observar una mejora en los datos de Paradores a partir de 2013, llegando a tener en 2015 resultados positivos. Esto significa una mejora de la eficiencia. Para analizarla se puede ver la evolución de 2 ratios: el ingreso por gasto de personal y el ingreso entre el número de personas. El ingreso por gasto de personal indica por cada euro que se gasta en personal cuanto se obtiene de ingreso.

*Ventas*

Gasto de personal

En el caso de Paradores, durante 2009,2010 y 2011 se mantiene constante en 1,78 aproximadamente. En 2012 se sitúa en 1,58 y a partir de ahí comienza a mejorar llegando a 2,07 en 2015.

**Gráfico 13. Ingresos por gasto de personal de Paradores**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

El ingreso entre el número de personas muestra los ingresos que se obtienen según el número de personas trabajando.

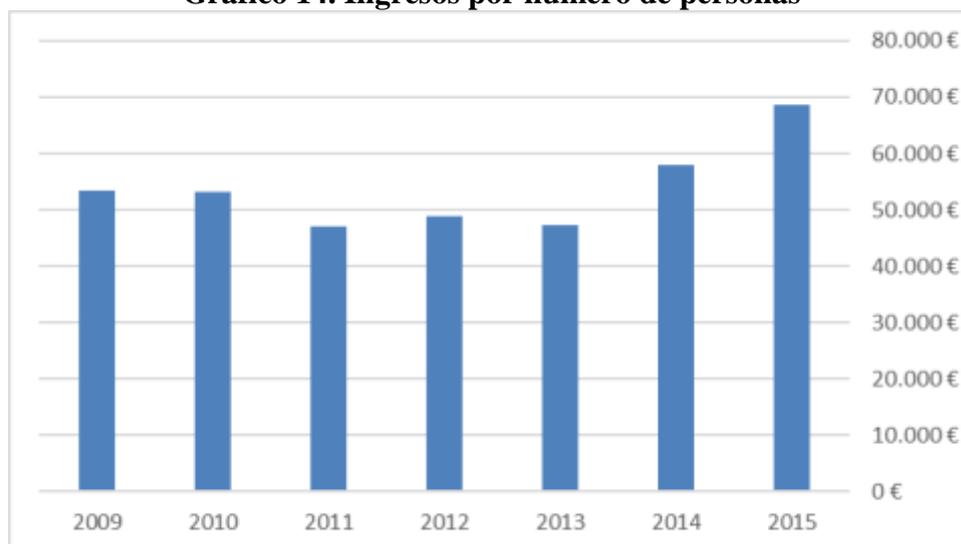
*Ventas*

---

*Número de personas*

En el caso de Paradores se observa que en 2009 y 2010 la cifra se situaba en torno a 53000€ por persona, los siguientes 3 años esta cifra desciende y se sitúa en torno a 47000€ y, finalmente en 2014 y 2015 aumenta considerablemente situándose en 58000€ y 69000€ respectivamente.

**Gráfico 14. Ingresos por número de personas**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

Se observa claramente una mejora en los ingresos por personal debido a dos factores clave: mejora de la productividad de los mismos y una reducción de la plantilla pasando de casi 5000 en 2011 a ir reduciendo hasta llegar a 3310 trabajadores en 2015.

### 3. Referencias

- Aguado, V., y Noguera, B. (2013). *El impacto de la directiva de servicios en las administraciones públicas: aspectos generales y sectoriales*. Atelier Libros.
- Alonso, M. d., y Martín, J. I. (2009). *Dirección estratégica en el sector turístico*. Síntesis.
- Canalis, X. (2011). Los cambios demográficos que transformarán el turismo en el siglo XXI. *Hosteltur*.
- Canalis, X. (2016). Países del mundo con más superávit de turismo. *Hosteltur*. Canalis, X.
- (2017). Lo más nuevo del turismo y tendencias para 2017. *Hosteltur*.
- Díaz, A. P., y Matamoros, I. B. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la economía*. Hinojosa, V. (2016). *Innovación Turística*.
- INE. (2015). *Cuenta Satélite del Turismo en España. Base 2010. Serie 2010-2015*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <http://www.ine.es/prensa/np1015.pdf>
- INE (2017). *INE-Encuesta de Población Activa*. Obtenido de [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)

- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015). *Plan Nacional e Integral de Turismo*.
- Montaner, J. (1996). *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Síntesis.
- Organización Mundial del Turismo (UNWTO). (2013). *Notas Metodológicas de la base de datos de estadísticas de Turismo*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/sites/all/files/docpdf/2013methonotessp.pdf>
- Paradores de Turismo. (2015). *Dossier de prensa Paradores*. Obtenido de [http://www.parador.es/sites/default/files/info/adjuntos/2015/02/dossier\\_prensa\\_2015\\_febrero\\_0.pdf](http://www.parador.es/sites/default/files/info/adjuntos/2015/02/dossier_prensa_2015_febrero_0.pdf)
- Paradores de Turismo. (2017). *Paradores*. Obtenido de [www.parador.es](http://www.parador.es)
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Nueva York: Free Press.
- Ramón, A. B., y Abellán, M. J. (2014). Estacionalidad de la demanda turística en España. *Papers de turisme*.
- Rivas, J. (2007). *Estructura y Economía del Mercado Turístico*. Oviedo: Septiembre. Ediciones S.L.
- Turespaña (2014). *Turespaña*. Obtenido de <http://estadisticas.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisis-turistico/espana-europa/anuales/Espa%C3%B1a%20en%20Europa%202014.pdf>
- Vogeler, C., Hernández, E. (2004). *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.