



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación

GRADO TURISMO

Trabajo de fin de grado

Evolución del peso del turismo en la economía española

Presentado por María de los Reyes Polo

Tutelado por Agustín Cuenca Velasco

Segovia, septiembre de 2020

Agradecimientos

A mi tutor, por su paciencia durante estos años.

A mi madre, por su empuje, dedicación y tiempo al hacer que no dejara nunca de estudiar y por su ayuda para poder acabar mis estudios universitarios de turismo.

A mi familia, por creer en mi ciegamente.

A mi pareja, por ser un apoyo incondicional, ayudarme en mi camino y hacerme ver siempre que la vida es más sencilla y bonita de lo que solemos percibir.

ÍNDICE

ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	9
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13

CAPÍTULO 1

EL TURISMO CENTRADO EN UN MARCO ECONÓMICO (EVOLUCIÓN)

1.1. Definiciones.....	16
1.2. Medición del turismo.....	17
1.3. Evolución de los datos del PIB y del empleo en el sector turístico.....	20
1.4. Impacto de la pandemia por Covid-19 en relación con el turismo.....	24
1.4.1. Impacto en el PIB turístico.....	25
1.4.2. Impacto en el empleo turístico.....	27
1.4.3. Un futuro incierto.....	28

CAPÍTULO 2

EL TURISMO CENTRADO EN EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

2.1. España, potencia turística mundial.....	32
2.1.1. España entre los países más visitados del mundo.....	32
2.1.2. España, país más competitivo a nivel turístico.....	33
2.2. Oferta y demanda turística centradas en el sector hotelero.....	34
2.3. Impacto de la pandemia por Covid-19 en relación con el sector hotelero.....	38

CAPÍTULO 3

EL REVENUE MANAGEMENT COMO SISTEMA DE GESTIÓN DE INGRESOS Y RENTABILIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

3.1. Origen y definición del Revenue Management.....	42
3.2. Bases del Revenue Management.....	43
3.3. Medición de la rentabilidad hotelera.....	46
3.4. Impacto de la pandemia por Covid-19 en relación con la rentabilidad hotelera.....	47
CONCLUSIONES.....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Aportación de los 4 sectores principales de la economía española al PIB (2018).....	18
Gráfico 2: Principales componentes del PIB por actividad en España (%) (2018).....	19
Gráfico 3: Aportación de la actividad turística al PIB y al empleo (%) (2015-2018).....	21
Gráfico 4: Aportación de la actividad turística al PIB (millones de euros) (2015-2018).....	22
Gráfico 5: Aportación de la actividad turística al empleo (millones de puestos de trabajo) (2015-2018).....	22
Gráfico 6: Afiliados a la SS en el sector turístico por meses (2017-2020).....	23
Gráfico 7: Afiliados a la SS en el sector turístico por actividad. Distribución porcentual. Febrero 2020.....	24
Gráfico 8: Coronavirus en Europa a 1 de junio /2020.....	25
Gráfico 9: Comparación del PIB general de España con el ISTE. Tasa de variación interanual (%). (2009-2020).....	26
Gráfico 10: Afiliados a la SS en el sector turístico por meses. (2017-2020).....	27
Gráfico 11: Afiliados a la SS en el sector turístico por actividad. Distribución porcentual. Junio 2020.....	28
Gráfico 12: Top 10 de los países más visitados del mundo (2017).....	32
Gráfico 13: Evolución de la posición de España entre los países más visitados del mundo (2009-2018).....	33
Gráfico 14: Media anual de establecimientos hoteleros España (2008-2019)....	36
Gráfico 15: Evolución de número de pernoctaciones hoteleras en los meses de junio (millones de pernoctaciones) (2011-2020).....	39
Gráfico 16: Ley de la oferta y la demanda.....	44
Gráfico 17: Evolución del IPH (2018-2019).....	47
Gráfico 18: ADR (valor en €) (junio 2019-junio 2020).....	49
Gráfico 19: Grado de ocupación (%) (junio 2019-junio 2020).....	49
Gráfico 20: RevPar (2019 y 2020).....	49
Gráfico 21: Tasa de variación interanual del IPH (2007-2020).....	50
Gráfico 22: IPH (valor en €) (junio 2019-junio 2020).....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Grado de ocupación hotelera por CCAA (2018).....	36
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa de variación interanual del ISTE.....	26
Tabla 2: Naciones turísticas más competitivas del mundo (puntuación sobre 7)..	34
Tabla 3: Alojamientos turísticos. Resultados provisionales 2018.....	35
Tabla 4: Evolución de las pernoctaciones y grado de ocupación hotelera (2010-2019).....	37
Tabla 5: Evolución de las pernoctaciones y grado de ocupación hotelera (2020).	39
Tabla 6: ADR y Grado de ocupación con su variación interanual (junio 2019-junio 2020).....	48
Tabla 7: IPH (€) y variación interanual IPH (%) (junio 2019-junio 2020).....	50

ABREVIATURAS UTILIZADAS

ADR	Precio medio del día, del inglés <i>Average Daily Rate</i>
BCE	Banco Central Europeo
CCAA	Comunidades Autónomas
CN	Contabilidad Nacional
CSTE	Cuenta Satélite del Turismo de España
ECDC	Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades
EEUU	Estados Unidos
ERTE	Expediente de Regulación Temporal de Empleo
FEM	Fondo Económico Mundial
FMI	Fondo Monetario Internacional
GDS	Global Distribution System
ICVT	Índice de Competitividad de Viajes y Turismo
INE	Instituto Nacional de Estadística
IPH	Índice de Precios Hoteleros
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
ISTE	Índice Sintético del PIB Turístico Español
IVA	Impuesto sobre el valor añadido
KPI	Key Performance Indicator
LOS	Length Of Stay
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMT / UNWTO	Organización Mundial del Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OTA	Online Travel Agencies

PIB	Producto Interior Bruto
RevPar	Ingresos por habitación disponible, del inglés <i>Revenue Per Available Room</i>
RIET	Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo
RM	Revenue Management
SEC	Sistema Europeo de Cuentas
SS	Seguridad Social
TrevPar	Ingresos totales por habitación disponible, del inglés <i>Total Revenue Per Available Room</i>
TTOO	Tour Operadores
UE	Unión Europea
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, del inglés <i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

RESUMEN

El concepto de turismo está profundamente interiorizado en la sociedad llegando a suponer, en algunos casos, una necesidad. Se realiza una revisión narrativa para revisar la relación entre turismo y economía en España y su evolución en los últimos años, centrándose en la hotelería. Además, se pretende conocer las bases del Revenue Management como sistema de gestión para maximizar rentabilidad, y cómo la pandemia por Covid-19 ha afectado al sector. El turismo es el sector económico que más relevancia tiene en la economía española. En 2018 aportó el 12,3% del Producto Interior Bruto (PIB) y supuso el 12,7% del empleo total. Desde 2017, España es el segundo país más visitado del mundo y, desde 2015, el más competitivo a nivel turístico debido, en parte, a la infraestructura hotelera que ofrece. En relación con la demanda hotelera, en 2019 se alcanzó el récord con más de 343 millones de pernoctaciones y el grado de ocupación, desde 2016, se mantiene en torno al 60%. Por otra parte, el sector hotelero utiliza el Revenue Management para maximizar la rentabilidad gestionando cuatro puntos: demanda, precio, capacidad y canales de venta; y utiliza diferentes indicadores su medición. Por último, la pandemia por Covid-19 ha supuesto un freno importante al turismo. En junio/2020 respecto a junio/2019, el Índice Sintético del PIB Turístico Español registró una variación interanual del -54,5% y el número de afiliados a la Seguridad Social relacionados con el turismo cayó un -15,4%. En abril/2020 respecto a abril/2019, la variación interanual del número de pernoctaciones no superó el -61%, y el grado de ocupación el 28,9%. Además, la pandemia ha supuesto una caída importante en todos los indicadores de rentabilidad hotelera.

Palabras clave:

Turismo, Economía, Producto Interior Bruto, Empleo, Revenue Management

ABSTRACT

The concept of tourism is deeply internalised in our society meaning, in some cases, a necessity. In this thesis, a literature review will be carried out to analyse the relationship between tourism and the economy in Spain, and its evolution in the past few years, focusing on the hospitality sector. In addition, it is intended to know the bases of Revenue Management as a management system to maximize rentability, and how the Covid-19 pandemic has affected the sector. Tourism is the most important sector in the Spanish economy. In 2018, it accounted for 12.3% of GDP and 12.7% of total employment in Spain. From 2017, Spain has been the second most visited country in the world and from 2015, the most competitive in terms of tourism due, in part, to the hotel infrastructure. Concerning hotel demand, in 2019 Spain recorded more than 343 million-stays and the occupation rate from 2016 remains around 60%. On the other hand, the hotel sector used Revenue Management to maximize rentability focusing on four points: demand, price, capacity and selling channels, and uses different indicators for measurement. Finally, the Covid-19 pandemic has had a detrimental impact on tourism to Spain. In June 2020, compared to June 2019, the Synthetic Index of the Touristic Spanish GDP registered an interannual variation of -54.5% and the number of people registered at Social Security under the umbrella of tourism fell to -15.4%. In April 2020, compared to April 2019, the interannual variation in the number of stays did not go beyond -61%, and the degree of occupation fell to 28.9%. The pandemic has also caused a major fall in all hotel rentability indicators.

Key words:

Tourism, Economy, Gross Domestic Product, Employment, Revenue Management

INTRODUCCIÓN

El concepto de turismo es mundialmente conocido y la sociedad lo tiene profundamente interiorizado formando parte de la vida y de la cultura de la sociedad actual. Para buena parte de esta sociedad el turismo supone una necesidad por muy diversos motivos. Se entiende por motivación turística la razón que asiste al turista para efectuar el viaje (Flores Sédek, 1974) y se han desarrollado distintas teorías sobre la denominada motivación de viaje. En 1970, Maslow propuso su teoría psicológica sobre la “jerarquía de las necesidades humanas” basada en un modelo piramidal. Para Maslow, cuando el ser humano satisface sus necesidades básicas desarrolla otras necesidades más elevadas. Por ello estableció un modelo piramidal en el que en la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas más básicas (respiración, alimentación, etc.) y en el pico de la misma se encuentran las necesidades y deseos más elevados de autorrealización relacionados con el crecimiento personal, de independencia o de nuevos desafíos (López Brenner, 2006). Otra teoría, centrada más en el sector turístico, es el modelo de peldaños de la carrera de viaje propuesta por Pearce, en 1988, que expone que el viajero actúa con voluntad propia, aprende de la experiencia y toma capacidad de decisión sobre los destinos que le satisfacen (Olague de la Cruz et al., 2017). De acuerdo a este modelo, que como el de Maslow asume una jerarquía de necesidades, “el individuo asume un proceso de aprendizaje a través de la experiencia turística” (López Brenner, 2006). Por último, y al contrario que las teorías anteriores, se encuentra la escala de motivaciones del ocio de Ragheb y Beard que no sigue un modelo jerárquico y en la que las distintas motivaciones que pueden orientar la elección hacia uno y otro viaje dependen, sobre todo, de la propia persona y de sus necesidades específicas (López Brenner, 2006).

Teniendo en cuenta la necesidad creciente de la sociedad de viajar junto con el impacto que el turismo genera en la economía, las naciones han iniciado una competición para intentar llegar a ser destinos atractivos que seduzcan y atraigan a los viajeros a su territorio y, con ello, lograr el fin último de enriquecer sus economías.

España es un país en el que el turismo tiene una gran importancia y ofrece a sus visitantes múltiples atractivos. España se encuentra entre los países con más lugares reconocidos e incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en La Convención de 1972 junto a Italia, China y Francia. España cuenta con 48 bienes declarados Patrimonio de la Humanidad repartidos a lo largo de todo su territorio (UNESCO, n.d.) y 19 bienes

declarados Patrimonio Cultural Inmaterial (Delegación permanente de España ante la UNESCO, n.d.). Por otra parte, España está bañada casi totalmente por mar y cuenta con cerca de 8.000 km de costa, con características diferentes, por lo que ofrece gran variedad y riqueza paisajística (Instituto Geográfico Nacional, 2019). Además, España pertenece al selecto grupo de países bañados por el mar Mediterráneo, con su clima privilegiado y su dieta rica y sana, tan apreciada. También, tiene grandes metrópolis como Madrid y Barcelona con infinidad de opciones culturales, de congresos y negocios y, en contraposición, cuenta también con fantásticas áreas rurales y múltiples espacios naturales protegidos por su belleza o singularidad.

La relevancia que el turismo tiene en España se refleja, por ejemplo, en que es una de las actividades que cuenta con mayor formación, habiéndose desarrollado estudios especializados y específicos para formar profesionales del sector enfocados a conseguir la excelencia (grados universitarios en turismo, escuelas de hotelería y hostelería, máster, cursos de especialización, etc.). Esta formación se realiza en todos los ámbitos del sector y es por ello que el turismo en España cuenta con excelentes profesionales, preparados y especializados en las diferentes ramas que abarca, desde la restauración (camareros, cocineros, maîtres, etc.) hasta los trabajos más relacionados con la economía (directores de hoteles y cadenas hoteleras, revenue managers, expertos en bussiness intelligence, etc.).

En los últimos años, se ha incorporado al sector hotelero la técnica de gestión de ingresos denominada “Revenue Management” (RM) que tuvo su origen en las aerolíneas en los años 70 tras la presentación de un modelo matemático que permitía calcular la previsión de la demanda (Pérez Vilalta, 2016a). El objetivo de esta técnica era maximizar los ingresos mediante la gestión de una serie de herramientas para, entre otras cosas, fijar los precios y gestionar reservas, todo ello de acuerdo a la demanda.

En este contexto, en el presente trabajo se plantea realizar una revisión narrativa con el objetivo principal de revisar la relación que existe entre el turismo y la economía en España y su evolución en los últimos años centrándose, sobre todo, en el sector de la hotelería. Como objetivos secundarios se pretende conocer las bases del Revenue Management, sistema de gestión utilizado por las empresas del sector hotelero para maximizar sus ingresos y rentabilidad, y cómo la pandemia por Covid-19 ha afectado a este sector.

CAPÍTULO I

EL TURISMO CENTRADO EN UN MARCO ECONOMICO (EVOLUCIÓN)

1.1. Definiciones

La RAE da una primera definición del significado de la palabra turismo (Real Academia Española, 2001):

Turismo

Del ingl. *tourism*.

1. m. Actividad o hecho de viajar por placer.
2. m. Conjunto de los medios conducentes a facilitar los viajes de turismo.
3. m. Conjunto de personas que hace viajes de turismo.
4. m. automóvil de turismo.

Esta definición no puede considerarse completa pues se centra en el hecho único de “viajar” y no tiene en cuenta otros aspectos importantes que conlleva el turismo como, por ejemplo, el aspecto económico.

En el año 1974 se creó la Organización Mundial del Turismo (OMT), también conocida como UNWTO por sus siglas en inglés, para promover el turismo desde la responsabilidad, la accesibilidad y la sostenibilidad. Este organismo especializado de las Naciones Unidas elaboró una definición de turismo más pertinente que la anterior ya que permite entender y entrever la importancia que la economía tiene en él. Según la OMT (UNWTO, n.d.):

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico.

Por otra parte, La Liga de las Naciones (1937) definió al turista como "cualquier persona que viaja por placer y abandona su lugar de residencia habitual por menos de un año y por más de 24 h. Los viajes de menos de 24 horas se definen como excursiones" (Moragues Cortada, 2006).

Estas últimas definiciones indican que el turismo abarca diferentes actividades con diferentes motivaciones, que estas deben desarrollarse en un periodo de tiempo acotado e inferior a un año, y que deben realizarse fuera del entorno habitual del viajero. Hay que destacar que la parte final de la definición de la OMT afirma que la actividad turística puede suponer un gasto para el viajero, no solo en el destino sino también a través de las actividades realizadas en el trayecto. Este gasto se denomina gasto turístico y “hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los viajes turísticos y para los mismos” (Naciones Unidas, 2010).

En el gasto turístico existe una relación directa entre el turismo y la actividad económica. Cuando se genera actividad turística, en una región o país, se consigue generar ingresos lo que lleva a muchos países, y en concreto a España, a entender el turismo como un motor económico y querer aprovechar su potencial sacándole el máximo rendimiento. Este hecho ha derivado en que el turismo tenga un gran impacto en la Contabilidad Nacional (CN), en concreto en dos de sus macromagnitudes más relevantes: el Producto Interior Bruto (PIB) y el desempleo.

1.2. Medición del turismo

La CN surge de la necesidad de conocer y reflejar la economía de un país en sus cuentas, evalúa y registra la actividad económica desarrollada por los diferentes agentes económicos de un país. Estos agentes económicos son las familias o economías domésticas, las empresas y el sector público y se consideran la base del funcionamiento de la economía de un país, aunque pueden tener mayor o menor implicación en ella (Castejón Montijano, Méndez Pérez, Martínez Merino y Pérez Zabaleta, 2014a).

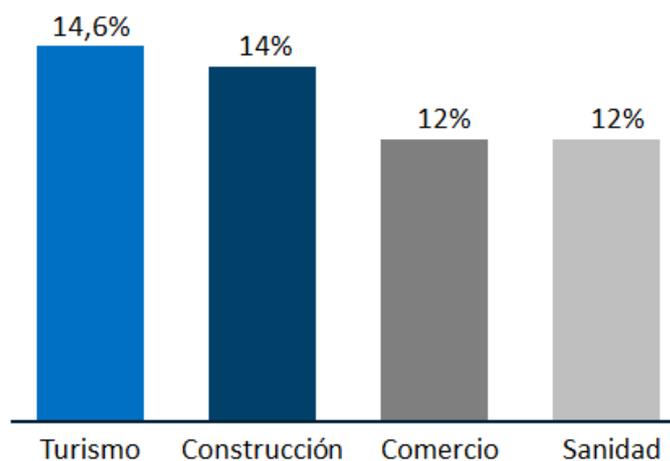
El Instituto Nacional de Estadística (INE), desde 1964, es el encargado de elaborar la CN de España de acuerdo a los criterios del Sistema Europeo de Cuentas Integradas (SEC) por ser miembro de la Unión Europea (UE), que a su vez sigue los criterios establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Estos criterios han sido establecidos de una forma global pues surgen de la necesidad de comparar de forma fiable las economías de los distintos países (Martínez Luengo, 2015).

La CN cuenta con diferentes macromagnitudes como son el PIB, el desempleo, el consumo, el gasto público, el tipo de cambio, etc.

El PIB “es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año” (Factoría de proyectos, 2019). El PIB es la macromagnitud más utilizada para medir la riqueza del país (Castejón Montijano et al., 2014b).

Al comprobar la aportación de los cuatro sectores de actividad principales a la economía española se observa que, en el año 2018, el turismo fue el sector que más riqueza aportó con el 14,6% del PIB (176.000 millones de euros), seguido muy de cerca por el de la construcción con el 14% (Gráfico 1) (Canalís, 2019).

Gráfico 1.- Aportación de los 4 sectores principales de la economía española al PIB (2018)

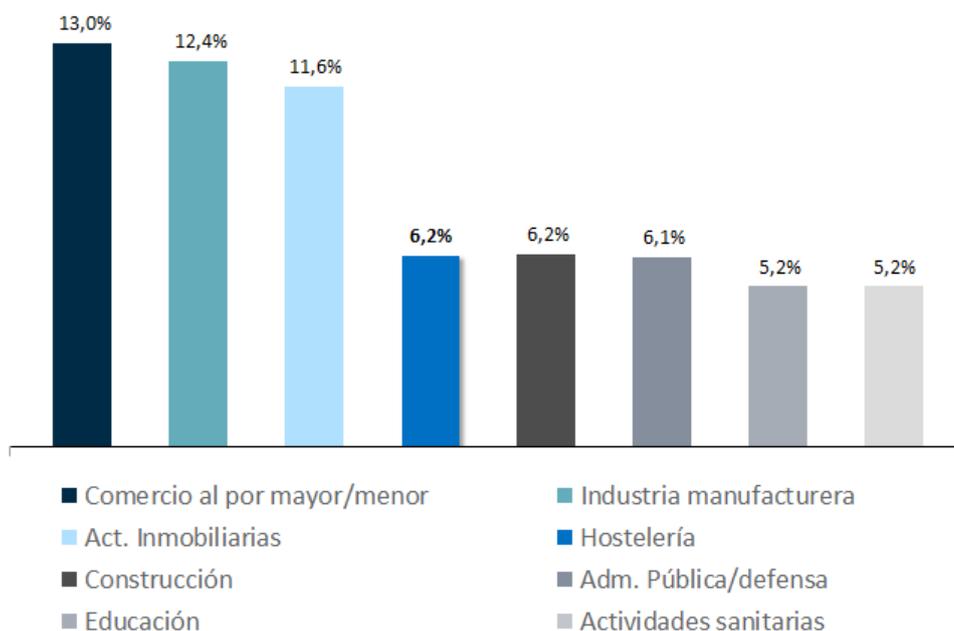


Fuente: Canalís, 2019. Hosteltur.
Elaboración propia

Dentro del sector turístico, en España, la hostelería representa una de las actividades económicas más relevantes. Se entiende por hostelería la “*actividad económica consistente en la prestación de servicios ligados al alojamiento y/o la alimentación durante un periodo determinado de tiempo, generalmente asociados a la actividad turística*” (Marrero Hernández, 2016). La prestación de estos servicios de alojamiento y alimentación está ligada a una compensación económica a través de un precio. Como muestra el Gráfico 2, en el año 2018, la hostelería fue la actividad turística que más aportó

al PIB, con un 6,2%, superada únicamente por otras actividades o componentes no relacionados directamente con el turismo como el comercio (13,0%), la industria manufacturera (12,4%) y las actividades inmobiliarias (11,6%). Por países, España es el país del mundo en el que la hostelería tiene más peso en su PIB, seguido por otros cercanos con características en común como Portugal (5,9% de aportación al PIB), Italia (4,3%) y Francia (4,0%) (Bain&Company y EY Building a better working world, 2020).

Gráfico 2.- Principales componentes del PIB por actividad en España (%) (2018)



Fuente: BAIN&COMPANY y EY Building a better working world, 2020.
Elaboración propia

A pesar de que el impacto del sector turístico en el PIB es de gran importancia no es fácil poder diferenciar su contribución exacta por ser un sector transversal. Por ejemplo, es difícil distinguir el gasto realizado en un restaurante o un establecimiento hotelero por una persona en su entorno habitual, del gasto realizado por un turista. Igualmente, un turista puede gastar dinero y tiempo en bienes y servicios no relacionados directamente con la actividad turística (Castejón Montijano et al., 2014b).

Debido a la importancia que el sector turístico tiene en la economía y la dificultad a la hora de medir su actividad surgieron las Cuentas Satélites del Turismo. La Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE) la elabora el INE y se creó con diferentes objetivos, entre ellos, proporcionar unas cuentas comparables a nivel internacional para poder examinar

el turismo como un fenómeno económico y evidenciar la importancia del turismo para la economía del estado. De acuerdo con el INE “la CSTE, es un sistema de información económica relacionada con el turismo, diseñada como satélite del sistema principal de Cuentas Nacionales, que permite medir el impacto del Turismo sobre la Economía Nacional” (INE, 2019). Los primeros resultados de la CSTE se presentaron en junio de 2002. La CSTE presenta, mediante cuentas y tablas, parámetros económicos referentes a la oferta y la demanda y los interrelaciona en base a una fecha determinada permitiendo así conocer el peso que el turismo tiene en la economía española a través de distintas variables macroeconómicas como el PIB y el empleo turístico (Castejón Montijano et al., 2014b; INE, 2019).

1.3. Evolución de los datos del PIB y del empleo en el sector turístico

Como se ha comentado anteriormente, el PIB y el desempleo son dos de las macromagnitudes más importantes y conocidas, a nivel poblacional, de la CN. En este trabajo se pretende describir la evolución de los datos de estas variables en los últimos años de los que se dispone información. Tras la búsqueda realizada, se ha encontrado una nota de prensa del INE que recoge la revisión estadística, con los datos del PIB y del empleo, publicada en diciembre de 2019 de la CSTE (Serie 2016 – 2018) (INE, 2019).

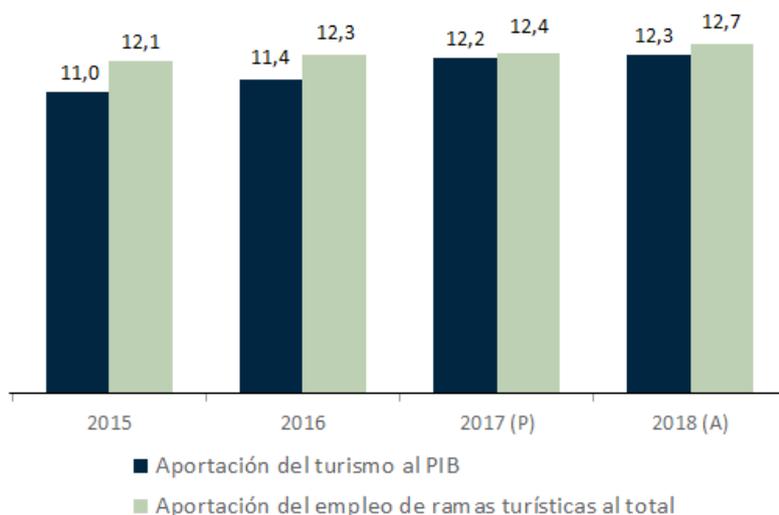
Antes de aportar la información numérica, se debería conocer qué se considera empleo turístico. Según las Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de turismo (RIET) (Naciones Unidas, 2010).

“El empleo en las industrias turísticas puede medirse como un recuento de las personas empleadas en las industrias turísticas en cualquiera de sus empleos, como un recuento de las personas que desempeñan su empleo principal en las industrias turísticas, o como un recuento de los empleos en las industrias turísticas “

El Gráfico 3 muestra la evolución, en porcentaje, de la aportación del turismo al PIB y al empleo entre los años 2015-2018. Para ambas variables se observó una ligera tendencia ascendente que osciló entre el 11,0% y el 12,3% para el PIB y entre el 12,1% y el 12,7% para el empleo, en el año 2015 y 2018, respectivamente. En 2018 la aportación del turismo al PIB supuso un aumento del 1,3% respecto al año 2015 (0,1 % más que en 2017). La

aportación al empleo supuso un aumento del 0,6% respecto al año 2015 (0,3% más que en 2017) (INE, 2019).

Gráfico 3- Aportación de la actividad turística al PIB y al empleo (%) (2015-2018)



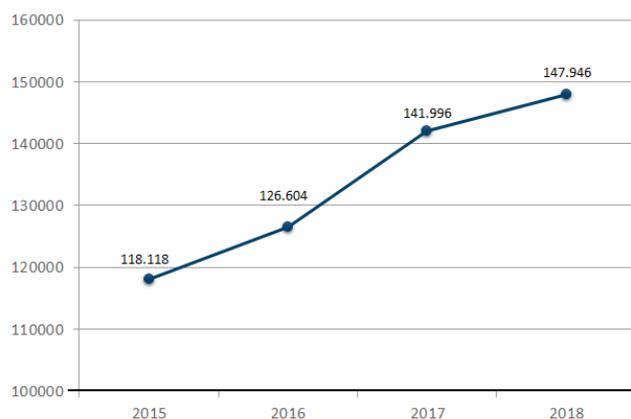
(P): Estimación provisional. (A): Estimación avance

Fuente: CSTE. 2016-2018 (INE, 2019).

Elaboración propia

Igualmente, el Gráfico 4 muestra, en los años estudiados, la misma tendencia al alza de la aportación del turismo al PIB pero en valor (millones de euros), no en porcentaje. De acuerdo a los datos del INE (2019), la aportación en el año 2015 fue de 118.118 millones de euros, en el año 2016 fue de 126.604 millones de euros, en el año 2017 fue de 141.996 millones de euros y en el año 2018 fue de 147.946 millones de euros.

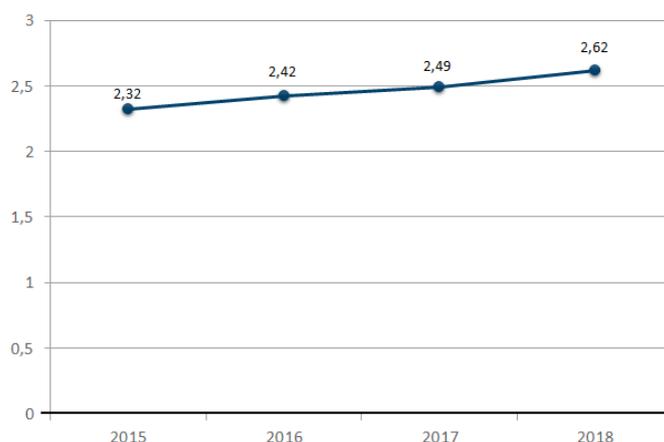
Gráfico 4- Aportación de la actividad turística al PIB (millones de euros) (2015-2018)



Fuente: CSTE. 2016-2018 (INE, 2019).
Elaboración propia

En relación con el empleo, sucede igual que con el PIB. El Gráfico 5 muestra la tendencia al alza de la aportación del turismo al empleo, en este caso, medido en millones de puestos de trabajo. De acuerdo a los datos del INE (2019), la aportación en el año 2015 fue de 2,32 millones de puestos de trabajo, en el año 2016 fue de 2,42 millones de puestos de trabajo, en el año 2017 fue de 2,49 millones de puestos de trabajo y en el año 2018 fue de 2,62 millones de puestos de trabajo.

Gráfico 5- Aportación de la actividad turística al empleo (millones de puestos de trabajo) (2015-2018)

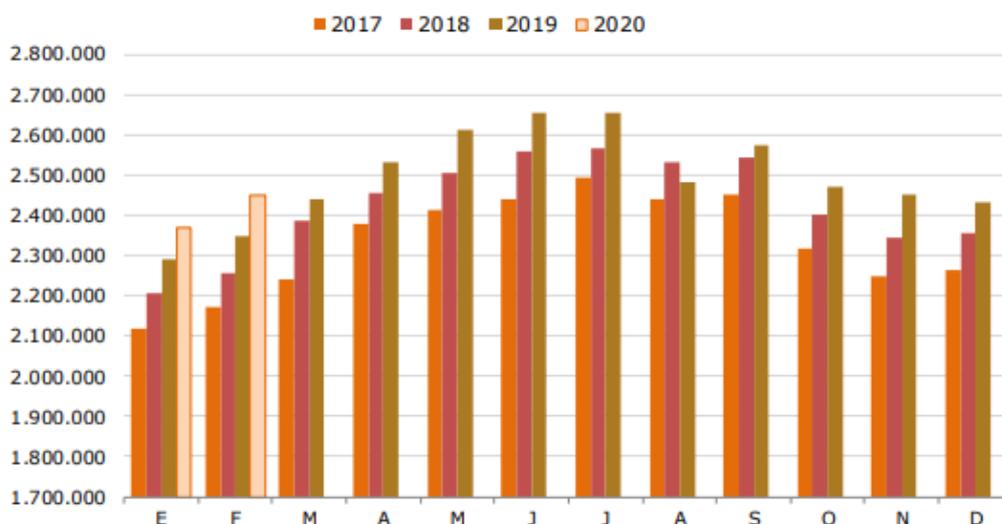


Fuente: CSTE. 2016-2018 (INE, 2019).
Elaboración propia

Si se tiene en cuenta únicamente la hostelería, en el año 2018, este sector creó 1,7 millones de puestos de trabajo, lo que supuso el 8,8% del total de empleos a nivel nacional. Por Comunidades Autónomas (CCAA), fueron las islas las que lideraron la creación de este tipo de empleo. La mayor contratación se realizó en las Islas Canarias (24,1%), seguido de las Islas Baleares (19,0%). En el territorio peninsular, fue la zona bañada por el Mediterráneo la que más empleos generó en hostelería (Andalucía: 10,0%; Comunidad Valenciana 9,2%; y Cataluña 8,0%) (Bain&Company y EY Building a better working world, 2020).

Otro dato que informa de la importancia del turismo en la economía en relación con el empleo es el número de afiliados a la Seguridad Social (SS). Según el organismo responsable de la investigación de los factores que inciden sobre el turismo (Instituto de Turismo de España –TURESPAÑA-), que ofrece información por mes y por año de este indicador, el número de afiliados a la SS tiene una marcada estacionalidad siendo superior en los meses centrales del año y alcanzando el punto máximo de afiliados en los meses de junio y julio (Gráfico 6). En valores, en febrero de 2020, el número de afiliados a la SS, relacionados con el sector turístico, alcanzó la cifra más alta en un mes de febrero, con 2.450.106, lo que supuso un aumento del 4,4% (103.265 afiliados más) respecto a febrero de 2019 (TURESPAÑA, 2020a).

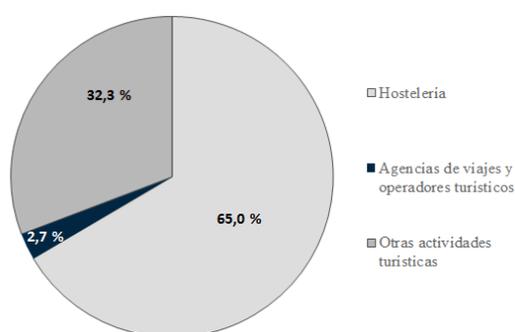
Gráfico 6- Afiliados a la SS en el sector turístico por meses (2017-2020)



Fuente: TURESPAÑA, 2020a

En relación con la actividad hostelera, el número de afiliados a la SS, entre febrero de 2019 y febrero de 2020, aumentó en 69.706 afiliados, de los que 11.426 correspondieron a los servicios de alojamiento y 58.280 al sector de la restauración. La actividad hostelera proporcionó el 65,0% de los afiliados a la SS del total del sector turístico (Gráfico 7) (TURESPAÑA, 2020a).

Gráfico 7- Afiliados a la SS en el sector turístico por actividad. Distribución porcentual. Febrero 2020.



Fuente: TURESPAÑA, 2020a.
Elaboración propia.

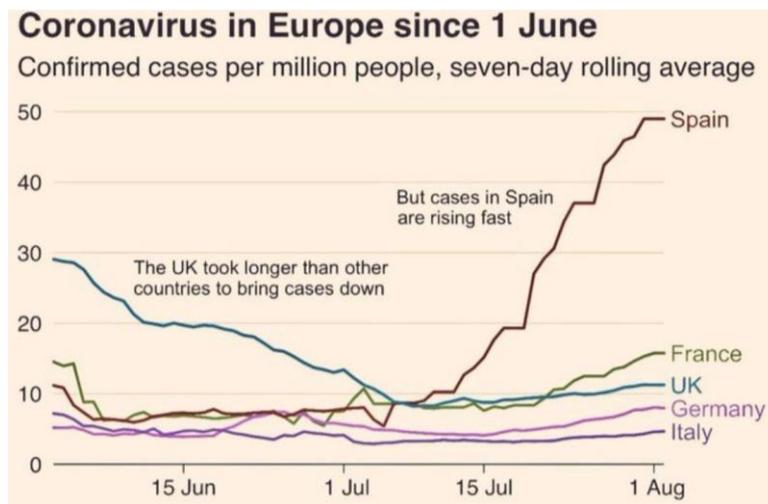
1.4. Impacto de la pandemia por Covid-19 en relación con el turismo

La aparición del Covid-19 ha hecho que las economías mundiales se tambaleen. El día 14 de marzo de 2020 se declaró en España el estado de alarma durante 15 días naturales, prorrogables, con objeto de contener la expansión del virus (Real Decreto 463/2020). La parte de la economía relacionada con la industria turística se frenó completamente obligando a cerrar todas las áreas de actividad relacionadas (hoteles, restauración, agencias de viajes, medios de transporte, etc.). Como se ha visto anteriormente, la economía española tiene una enorme dependencia del turismo por lo que esta pandemia está teniendo consecuencias dramáticas tanto en lo relacionado con el empleo como con los ingresos a las arcas públicas y privadas.

Según Molina (2020a) que comenta un informe de Naciones Unidas del mismo año, España es el quinto país más afectado por esta crisis a nivel mundial, superada únicamente por Estados Unidos (EEUU), China, Francia y Alemania. No obstante, las cifras cambian con rapidez y según el Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades

(ECDC), a día 1 de junio de 2020, España era el país europeo con más casos confirmados de coronavirus lo que seguirá afectando de forma importante a su economía (Gráfico 8) (El Español, 2020).

Gráfico 8- Coronavirus en Europa a 1 de junio/2020



Fuente: El Español, 2020

1.4.1. Impacto en el PIB turístico

EXCELTUR, la asociación formada por empresas del sector turístico y otros subsectores relacionados, ha aportado información actualizada al año 2020 en curso (provisional) sobre el PIB turístico (conocido como ISTE -Índice Sintético del PIB Turístico Español-) que es el “*indicador de la evolución de la actividad turística que revierte a España*”. De acuerdo a sus datos, la incidencia del Covid-19 ha tenido un impacto muy negativo en este indicador. Así, el segundo trimestre de 2020 ha sido prácticamente nulo para toda actividad turística y el ISTE ha sufrido una enorme caída del -54,5%, (unos 83.134 millones menos que en 2019), muy superior a la de los años 2008-2009 en plena crisis económica (-1,7% y -5,6% en 2008 y 2009, respectivamente) (Tabla 1) (EXCELTUR, 2020).

Esta caída tan preocupante puede observarse de forma más visual en el Gráfico 9 que compara el PIB general de España con el ISTE. Históricamente ambos indicadores han evolucionado de forma más o menos paralela (incluso en la anterior crisis económica),

sin embargo, la aparición del virus ha hecho que haya una diferencia, nunca antes registrada, de -42,9 puntos porcentuales.

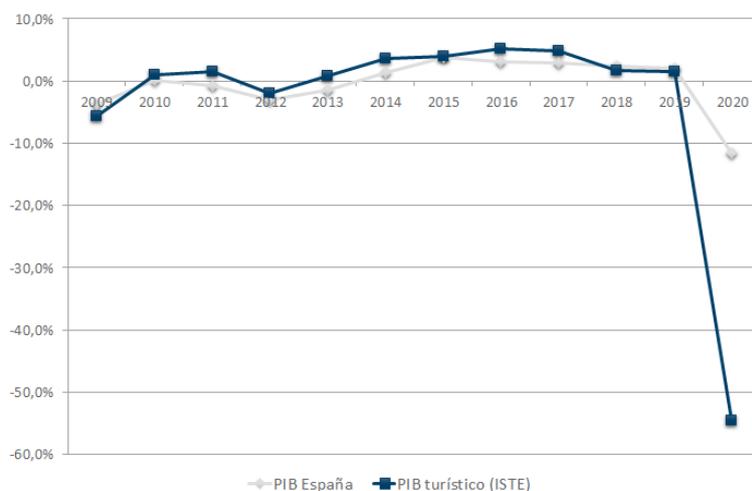
Tabla 1.- Tasa de variación interanual del ISTE

Año	Tasa (%)
2006	3,8
2007	1,9
2008	-1,7
2009	-5,6
2010	1,0
2011	1,6
2012	-1,9
2013	0,9
2014	3,6
2015	3,9
2016	5,1
2017	4,8
2018	1,7
2019 (p)	1,5
2020 (p)	-54,5

(p): Provisional

Fuente: EXCELTUR, 2020.
Elaboración propia

Gráfico 9- Comparación del PIB general de España con el ISTE
Tasa de variación interanual (%) (2009-2020)

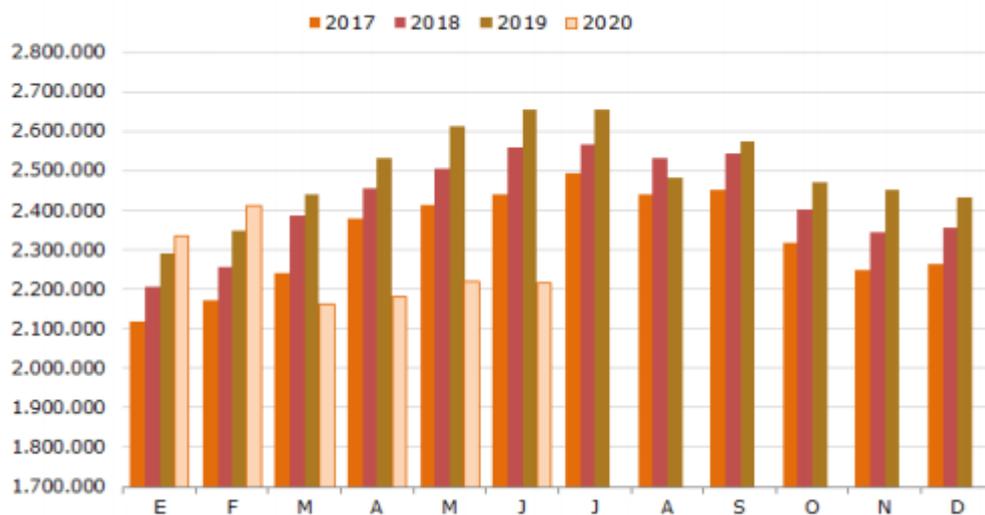


Fuente: EXCELTUR, 2020.
Elaboración propia

1.4.2. Impacto en el empleo turístico

Junto con el PIB, el empleo es uno de los principales afectados por esta crisis económico-sanitaria. Según TURESPAÑA, con datos actualizados a junio de 2020, el número de afiliados a la SS en el sector turístico ha caído considerablemente desde el mes de marzo hasta junio (última actualización) coincidiendo con la llegada del Covid-19 y la imposición del estado de alarma en España (Gráfico 10). En cifras, en junio de 2020, el número de afiliados a la SS relacionados con el turismo fue 2.214.872, lo que supuso una caída del -15,4% respecto a junio de 2019. Visualmente se observa que el origen de la caída se produjo en el mes de marzo y que de marzo a junio los datos parecen mantenerse con ligeras modificaciones, al contrario que en años anteriores en los que se observa una clara estacionalidad, marcada, sobre todo, por los meses de verano en los que se alcanzan picos importantes (TURESPAÑA, 2020b).

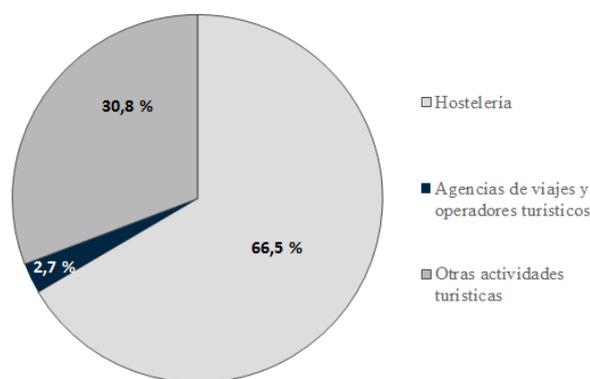
Gráfico 10- Afiliados a la SS en el sector turístico por meses. (2017-2020)



Fuente: TURESPAÑA, 2020b

En relación con la actividad hostelera, el número de afiliados a la SS, entre junio de 2019 y junio de 2020, se redujo en 311.572 afiliados, de los que 105.652 afiliados correspondieron a los servicios de alojamiento y 205.920 afiliados al sector de restauración. A pesar de esto, la actividad hostelera proporcionó el 66,5% de los afiliados a la SS del total del sector turístico (Gráfico 11) (TURESPAÑA, 2020b).

Gráfico 11- Afiliados a la SS en el sector turístico por actividad. Distribución porcentual. Junio 2020.



Fuente: TURESPAÑA, 2020b. Elaboración propia

1.4.3. Un futuro incierto

Ante esta situación, el Banco Central Europeo (BCE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) han advertido a España de su vulnerabilidad por la gran dependencia que su economía tiene del turismo por lo que se ha creado un debate sobre si realmente es bueno que nuestra economía sea tan dependiente de un único sector (Ordiz, 2020; Rubio, 2020).

Taleb Rifai, ex Secretario General de la OMT, afirmó en una entrevista en 2013 sobre el turismo en España (después de la crisis económica de 2008), que “El turismo no es una opción, es una imposición por ser una de las pocas alternativas para estimular la economía”. Sin embargo, y aun siendo un sector imprescindible en la economía española, el turismo es vulnerable a crisis económicas como se pudo comprobar en el año 2008 y a crisis económico-sanitarias como la que se está desarrollando en la actualidad con la pandemia por Covid-19. Como señal de esperanza, Rifai afirmó también que “Un país con tanta tradición e historia y un sector como el turismo saben cómo desenvolverse en tiempos difíciles”. Ante esta situación de crisis mundial se considera necesario reinventar el sector turístico, principalmente a nivel de la oferta, para lograr reactivarlo y que se cumpla la frase del ex secretario que afirmó “La fuerza del destino siempre prevalece, aunque esté rodeada de circunstancias muy complicadas” (Martínez, 2013).

No obstante, existe gran incertidumbre en cuanto a la evolución de la pandemia y, por ende, de la economía. Se desconoce qué escenarios surgirán y es más que posible que el sector turístico necesite una reestructuración para continuar su actividad (por ejemplo,

mediante nuevos protocolos, etc.) y también para prepararse ante posibles situaciones de crisis futuras. De momento, los expertos del sector han solicitado apoyo al gobierno y han indicado posibles medidas para evitar el hundimiento del sector tales como ampliar los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) creados a principio de las crisis hasta final del año 2020, o una rebaja del Impuesto sobre el Impuesto sobre el valor añadido Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) limitada en el tiempo (Molina, 2020b; Molina, 2020c). El fundador de holding empresarial español “Globalia”, sugiere la necesidad de “incentivar la demanda, con deducciones para empresas y ayudas para particulares en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), con bonos para viajar” (Molina, 2020c).

CAPITULO II

EL TURISMO CENTRADO EN EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

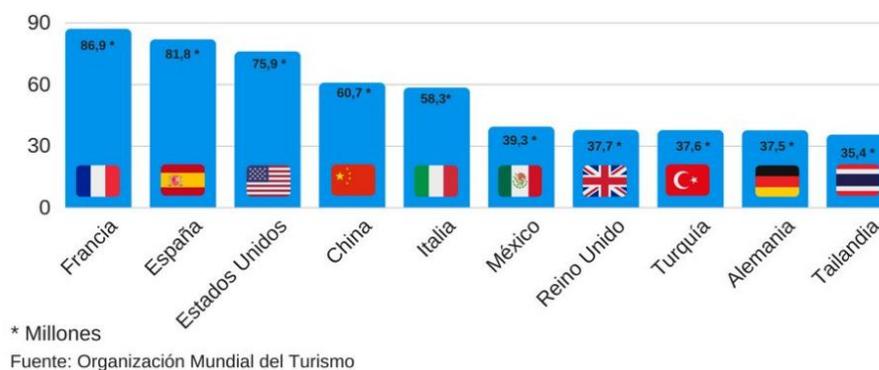
2.1. España, potencia turística mundial

2.1.1. España entre los países más visitados del mundo

En el capítulo 1 se ha comprobado que el turismo es uno de los pilares de la economía española. Para conseguirlo, España ha realizado históricamente un esfuerzo importante y ha sabido adaptarse a las circunstancias de cada momento y a las necesidades de los potenciales turistas.

En agosto de 2018, la ONU publicó a través de su cuenta oficial en twitter: “España ya es el segundo país del mundo con más visitas de turistas, según @UNWTO”. Esta afirmación se realizó teniendo en cuenta los datos del año 2017. El Gráfico 12 muestra el ranking de los países que fueron más visitados en 2017 ocupando el primer lugar Francia (86,9 millones de visitantes), seguido de España (81,8 millones de visitantes), de EEUU (75,9 millones de visitantes) y de China (60,7 millones de visitantes) (ONU, 2018).

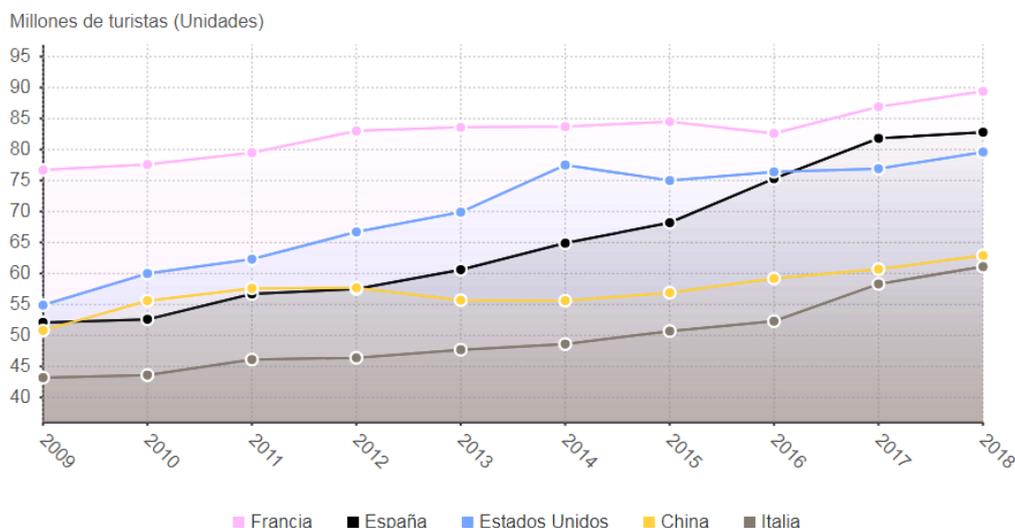
Gráfico 12.- Top10 de los países más visitados del mundo (2017)



Fuente: ONU, 2018.

El Gráfico 13 muestra la evolución de la posición de los 5 países más visitados en los últimos 10 años. En el año 2010 España inició una tendencia al alza en el número de visitantes, ocupando en este año el 4º puesto, detrás de Francia, EEUU y China. En el año 2013 superó a China y en el año 2017 superó a EEUU (epdata, 2020a). De acuerdo a los datos aportados por la OMT en 2018, respecto a los visitantes recibidos por los distintos países, Francia recibió 89.400.000, España recibió 82.773.000, EEUU recibió 79.618.000, China recibió 62.900.000 e Italia recibió 62.146.000 visitantes. Los visitantes recibidos por España superaron los 30 millones más que en 2009 (epdata, 2020a).

Gráfico 13.- Evolución de la posición de España entre los países más visitados del mundo (2009-2018)



Fuente: epdata, 2020a.

2.1.2. España, país más competitivo a nivel turístico

España es el país más competitivo a nivel turístico. Esta posición privilegiada en el sector turístico, posiblemente y entre otros factores, se debe a la calidad de los bienes y servicios que ofrece.

El Fondo Económico Mundial (FEM) creó en 2006 el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (ICVT) que cada dos años actualiza información sobre cuáles son las naciones más competitivas en este ámbito a nivel mundial. Actualmente, este índice recoge información de 140 países sobre determinados factores y políticas dirigidas a conseguir un desarrollo sostenible del sector de viajes y turismo. El índice se basa en cuatro aspectos: patrimonio natural y cultural, disponibilidad de infraestructuras para los servicios turísticos, existencia de un entorno adecuado y políticas relacionadas con viajes y turismo adecuadas (Consejo Nacional de Competitividad, 2017).

En los años 2015, 2017 y 2019, España fue considerada la nación más preparada a nivel mundial en este ámbito, con un ICVT de 5,3; 5,4 y 5,4 sobre un máximo de 7 puntos, respectivamente (Consejo nacional de competitividad, 2017; Uppink y Soshkin, 2019). Tras España, las tres naciones más competentes fueron Francia, Alemania y Japón (Tabla

2). La única variación en el ranking se produjo en el año 2019, cuando Reino Unido perdió el quinto puesto en competitividad a favor de EEUU.

Tabla 2.- Naciones turísticas más competitivas del mundo
(Puntuación sobre 7)

País	Años		
	2015	2017	2019
España	5,3	5,4	5,4
Francia	5,2	5,3	5,4
Alemania	5,2	5,3	5,4
Japón	4,9	5,3	5,4
Reino Unido	5,1	5,2	5,2
Estados Unidos	5,1	5,1	5,3
Australia	5,0	5,1	5,1
Italia	5,0	5,0	5,1
Canadá	4,9	5,0	5,1
Suiza	5,0	4,9	5,0

*Fuente: Consejo nacional de competitividad, 2017; Uppink y Soshkin, 2019
Elaboración propia*

2.2. Oferta y demanda turística centradas en el sector hotelero

La excelente puntuación alcanzada por España, según el FEM, se debe sobre todo a la cantidad y a la calidad de los recursos naturales y culturales de que dispone y a las infraestructuras que ofrece. Entre estas infraestructuras las más valoradas son las relacionadas con el transporte, con una excelente red de carreteras, de transporte ferroviario y del sector de aeropuertos (principal puerta de entrada del turismo internacional) y de puertos marítimos (de gran relevancia en la industria relacionada con los cruceros). Además, el FEM destaca la gran disponibilidad de servicios de alojamiento turístico como los establecimientos hoteleros, los apartamentos turísticos, los campings, etc. (Villaécija, 2019).

Como resumen de este punto remarcar que España destacó a nivel turístico por ser el segundo país más visitado del mundo y el primero en competitividad turística. Por tanto, para poder hacer frente al elevado número de turistas el país debe contar con una extensa

red de alojamiento turístico que esté a la altura de los innumerables atractivos con los que cuenta y que cubra la demanda.

Como muestra la Tabla 3, con datos provisionales del año 2018, España contaba con una extensa oferta de alojamientos turísticos en la que resaltaba el número de apartamentos turísticos existentes (133.356 apartamentos estimados), el número de alojamientos de turismo rural (16.596), y el número de establecimientos hoteleros que incluyen hoteles, apartahoteles, hostales, pensiones, moteles, etc. (14.687). Sin embargo, en lo referente al número de plazas turísticas existentes, entendidas como el número de huéspedes que pueden ser alojados en un establecimiento de forma legal, las posiciones se intercambiaron, y fueron los hoteles los que ofrecieron mayor número de plazas estimadas (1.495.124), seguidos de los apartamentos turísticos (510.462) y de los campings (500.952). Los hoteles fueron, en el año 2018, los establecimientos preferidos por los turistas alcanzando un grado de ocupación del 60,4% superando a los campings en más de 20 puntos. Aún con el elevado número de plazas turísticas ofertadas en los establecimientos hoteleros, la variación interanual, respecto al año 2017, fue de un 1,1% lo que puede dar idea de la madurez del sector hotelero en España (INE, 2020a).

Tabla 3.- Alojamientos turísticos. Resultados provisionales 2018

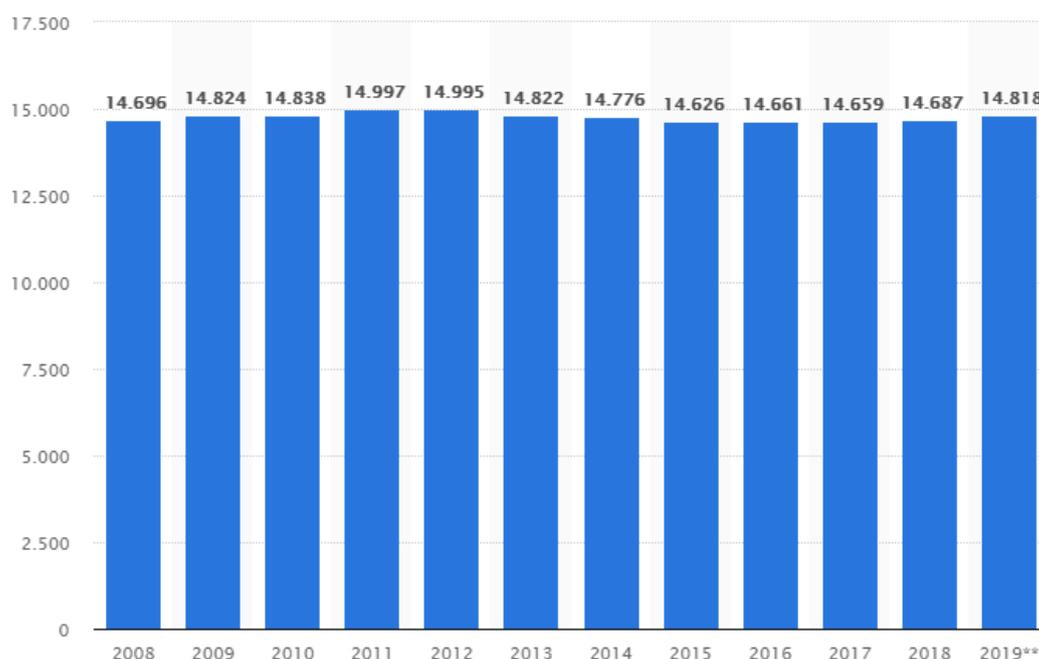
	Establecimientos abiertos estimados	Plazas medias estimadas	Grado de ocupación por plazas	Variación interanual % Plazas ofertadas
Establecimientos hoteleros	14.687	1.495.124	60,4	1,1
Apartamentos turísticos	133.356 ¹	510.462	39,0	-1,4
Campings	767	500.952	40,2 ²	1,2
Alojamientos de turismo rural	16.596	159.975	19,3	2,7
Albergues	238	24.958	31,9	2,3

¹Apartamentos estimados. ²Grado de ocupación por parcela

Fuente: INE, 2020a

En particular, respecto a los establecimientos hoteleros, el Gráfico 14 muestra su evolución media anual en España entre los años 2008 y 2019. Entre estos años el número de establecimientos se mantuvo más o menos estable. En 2019 se invirtieron más de 2.500 millones de euros y se abrieron 14.818 establecimientos hoteleros (131 más que el año anterior) lo que refleja el gran esfuerzo realizado por el sector. (Díaz, 2020a)

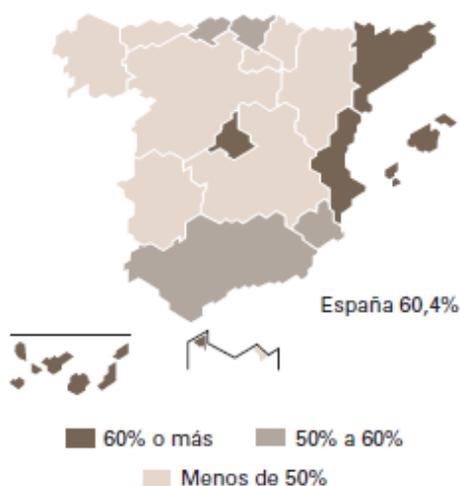
Gráfico 14.- Media anual de establecimientos hoteleros España (2008-2019)



Fuente: Díaz, 2020a

Por otra parte, el la Figura 1 muestra el grado de ocupación hotelera en el año 2018 por CCAA. Las Islas Baleares, las Islas Canarias y la Comunidad Valenciana fueron las CCAA que alcanzaron mayor grado de ocupación hotelera media con el 76,9%, 75,6% y 61,4%, respectivamente (INE, 2020a).

Figura 1: Grado de ocupación hotelera por CCAA (2018)



Fuente: INE, 2020a

Es de resaltar que actualmente el sector hotelero está liderado por cadenas que son o fueron grupos hoteleros españoles. En este sentido destacan Meliá Hoteles Internacional

con 391 hoteles a nivel mundial, seguida de NH Hotel Group con 350 hoteles y el Grupo Barceló con 251 hoteles (Díaz, 2020b).

En relación con la demanda turística, definida como “La cantidad de turismo que las economías domésticas o turistas desean adquirir o comprar para satisfacer su necesidad de hacer turismo, a los distintos precios de este” (Castejón Montijano et al., 2014c). El presente trabajo se centra en el estudio de la evolución de la ocupación hotelera en los últimos diez años (2010-2019) en base a las pernoctaciones y al grado de ocupación.

En relación a las pernoctaciones, la evolución en estos diez años presentó únicamente dos pequeñas recesiones en 2012 y 2018, donde la tasa de variación respecto al año anterior fue de -2,1% y -0,2%, respectivamente. A excepción de estos dos años, la tasa de variación interanual fue siempre positiva resaltando el crecimiento en los años 2011 y 2016 con una variación interanual del 6,6% y del 7,4%, respectivamente. Es de destacar que en el año 2019 se logró el récord histórico de pernoctaciones en España alcanzando un total de 343.118.008. Igualmente, en relación al grado de ocupación hotelera, estas cifras se mantuvieron paralelas a las de pernoctaciones. Desde 2010, el grado de ocupación hotelera fue superior al 50% aumentando paulatinamente excepto en la pequeña recesión de 2012 y alcanzando, en el año 2016, el 60% de ocupación. Entre 2016 y 2019 el grado de ocupación fue constante, mayor o igual al 60% (Tabla 4).

Tabla 4.- Evolución de las pernoctaciones y grado de ocupación hotelera (2010-2019)

Años	Pernoctaciones	Variación interanual	Grado de Ocupación Hotelera (%)	Variación interanual
2010	267.163.476	5,5	51	4,2
2011	286.761.254	6,6	53	5,6
2012	280.659.548	-2,1	52	-2,6
2013	286.030.154	1,9	53	1,8
2014	295.260.639	3,2	55	4,0
2015	308.207.622	4,4	57	3,2
2016	331.168.939	7,4	60	5,1
2017	340.582.723	2,8	61	2,0
2018	339.980.933	-0,2	60	-1,3
2019	343.118.008	0,9	60	0,0

Fuente: TURESPAÑA, 2020c. Elaboración propia

2.3. Impacto de la pandemia por Covid-19 en relación con el sector hotelero

La evolución positiva del sector turístico en España se vio truncada por la llegada de la pandemia por Covid-19 que, además de los estragos reflejados en el capítulo I de este trabajo, ha modificado los patrones de la demanda.

Partiendo de la segunda posición que ocupaba España en el año 2018, con una cifra total de 81,8 millones de visitantes, en la actualidad y aunque no se dispone de datos comparables con otros países, es muy posible que este puesto se hay perdido. El hecho de que el número de contagiados por Covid-19 sea tan elevado, la aparición de numerosos brotes en todas las CCAA y la quizás deficiente gestión de la pandemia en España, entre otros factores, ha hecho que los gobiernos de distintas naciones pierdan confianza en nuestro país como destino y que aconsejen no viajar a él. Además, las medidas de cuarentena implantadas a aquellas personas que viajan desde España hacen que los potenciales turistas cambien su destino de vacaciones hacia zonas, en principio, más seguras. Esto está provocando la modificación de la demanda turística. El sector hotelero se encuentra en un momento en que debe adaptarse a los nuevos hábitos de los consumidores.

La evolución positiva que tenía el sector hotelero en España y tras el récord alcanzado en 2019 en cuanto al número de pernoctaciones se ha visto truncada por la llegada de la pandemia. Los datos de los seis primeros meses del año 2020 ofrecidos por el INE (2020b) se muestran en la Tabla 5. Respecto al número de pernoctaciones hoteleras, enero y febrero tenían una muy buena tendencia, sobre todo febrero con una tasa de variación interanual del 6,76%. Pero en el mes de marzo, con la declaración del estado de alarma el día 14, la variación interanual descendió un -61,11% y en abril, con los hoteles cerrados, fue del -100% (que supone 0 pernoctaciones). Ya en el mes de mayo empezó el camino a la “nueva normalidad” y el 21 de junio se dio por finalizado el estado de alarma (Real Decreto 555/2020). No obstante, la recuperación parece estar siendo mínima con una tasa de variación interanual de -95,1% en junio (1,82 millones de pernoctaciones). Debido a las restricciones existentes en las primeras semanas de junio, únicamente se abrieron 5.896 hoteles del total existente en España (64,6% menos que en 2019). Igual sucedió con el grado de ocupación hotelera que, tras los buenos datos de los dos primeros meses del año, en marzo inició una caída estrepitosa teniendo un histórico 0% de ocupación en abril e intentando salir adelante muy lentamente. El Gráfico 15 muestra de forma visual la

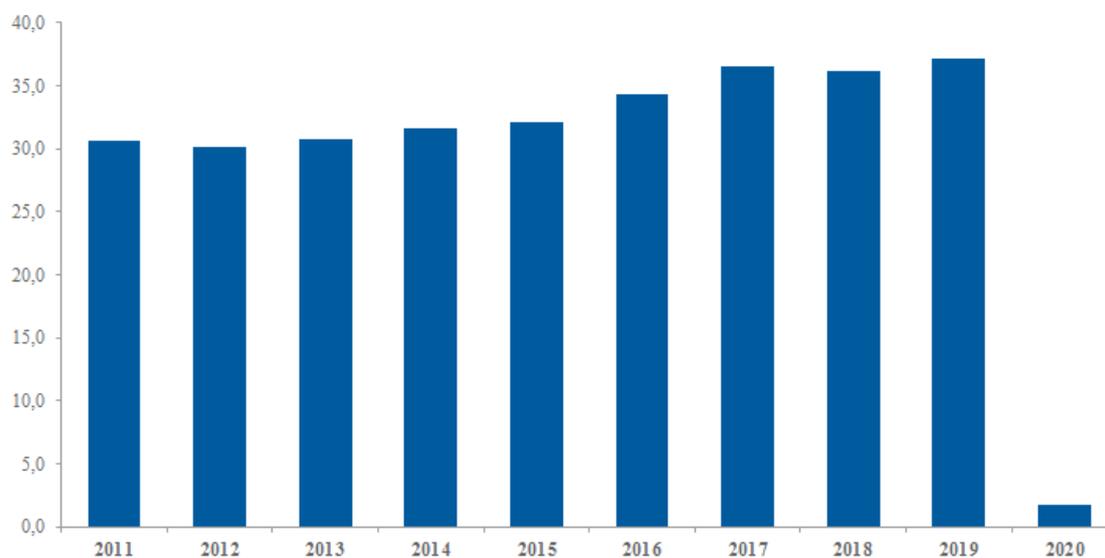
enorme caída en el mes de junio de 2020 respecto a los meses de junio de años anteriores en la evolución del número de pernoctaciones hoteleras.

Tabla 5.- Evolución de las pernoctaciones y grado de ocupación hotelera (2020)

Meses	Pernoctaciones	Variación interanual	Grado de Ocupación Hotelera (%)	Variación interanual
Enero	15.959.217	2,92	46,14	2,42
Febrero	17.710.220	6,76	51,0	2,7
Marzo	8.369.465	-61,11	28,9	-45,28
Abril	0	-100	0	-100
Mayo	259.217	-99,19	12,14	-78,9
Junio	1.820.455	-95,1	18,75	-71,47

*Fuente: INE, 2020b.
Elaboración propia*

Gráfico 15.- Evolución del número de pernoctaciones hoteleras en los meses de junio (millones de pernoctaciones) (2011-2020)



*Fuente: epdata, 2020b
Elaboración propia*

CAPITULO III

EL REVENUE MANAGEMENT COMO SISTEMA DE GESTIÓN DE INGRESOS Y RENTABILIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

3.1. Origen y definición del Revenue Management

Una empresa tiene, en general, una serie de objetivos como pueden ser maximizar los beneficios obtenidos llevando al máximo su rentabilidad, crecer y ganar poder en el mercado, tener una estabilidad, y conseguir la adaptabilidad. Además, una empresa puede tener también unos objetivos de responsabilidad social corporativa.

En este trabajo, centrado en el sector hotelero, se pretende realizar una revisión de los métodos y fundamentos básicos que se utilizan para medir y maximizar la rentabilidad de un hotel mediante la implantación de una estrategia de ingresos. Persiguiendo este objetivo, el sector hotelero empezó a implantar hace unos años el sistema de gestión conocido como Revenue Management, término originado por la industria aérea en los años 60 aunque, por aquel entonces se denominaba Yield Management (CESAE, 2015). Actualmente, el RM hotelero ha sido integrado y puesto en valor tanto en cadenas hoteleras como en hoteles independientes que han querido crear, revisar y adaptar su estrategia de ingresos con el fin de extremar su rentabilidad.

De acuerdo a la definición de la escuela de negocios y turismo CESAE (2018), “El Revenue Management es la gestión que pretende vender la habitación correcta, al cliente correcto, a un precio correcto, en el momento correcto, para la fecha correcta, a través del canal correcto y buscando la rentabilidad a largo plazo”. A continuación se explica el significado de estos términos:

- Habitación correcta: no todas las habitaciones de un hotel son iguales ni tienen la misma categoría (tamaño, capacidad, orientación a un lugar de interés, decoración, servicios asociados, amenities, etc.) y por tanto no se pueden vender igual.
- Cliente correcto: se refiere a la importancia de la segmentación de los posibles clientes de acuerdo a su poder adquisitivo u otros factores como la edad, etc. Por ejemplo, hay hoteles que únicamente ofrecen habitaciones para adultos y los clientes están dispuestos a pagar más por este valor añadido, o hay hoteles que ofrecen tarifas con descuentos a personas jubiladas.
- Precio correcto: es fundamental el conocimiento y establecimiento de una estrategia diaria de precios dinámicos que permitan maximizar la rentabilidad de cada habitación de un hotel además de gestionar el precio de otros servicios.
- Momento correcto: hay que conocer el comportamiento de los clientes y crear una estrategia en función del mismo teniendo en cuenta, entre otras cosas, el lead time y

el Length Of Stay (LOS). Lead time se refiere a la antelación con la que se realiza la reserva, de forma que a mayor antelación de la realización de la misma respecto a la fecha de entrada el precio será más económico. LOS se refiere a la duración de la estancia, de forma que si, por ejemplo, el pico alto de la demanda de un hotel es en fin de semana sería conveniente aplicar una mínima duración de la estancia a la noche del sábado (en este caso de 2 noches), es decir: vender viernes y sábado o sábado y domingo juntos. Lo que se pretende evitar es alcanzar un pico máximo de ocupación el sábado (día central) y perder potenciales futuras reservas del fin de semana completo o más días.

- Fecha correcta: no siempre interesa vender a todos los clientes en todas las fechas. Por ejemplo, en un puente de 3-4 días que se sabe va a haber mayor grado de ocupación en un hotel interesa vender las tarifas de mayor precio, evitando ofertas o grupos privador o de tour operadores.
- Canal correcto: para conseguir la máxima rentabilidad hay que vender por diferentes canales y con distintas estrategias. En general, siempre será más rentable vender directamente desde los canales de distribución propios del hotel ya que así se evita el pago de comisiones, por ejemplo, a Booking (OTA, del inglés *Online Travel Agencies*), pero este último canal generará más volumen de reservas y por tanto más ingresos.
- Buscar la rentabilidad a largo plazo: se debe tener una visión estratégica general para conseguir la máxima rentabilidad y conseguir el objetivo económico final que se pretende alcanzar. Es decir, se debe conocer la situación momento a momento del hotel y para ello hay que conocer cuál fue el pasado mediante un histórico de datos, cuál es el presente mediante el pick up, y cuál podría ser el futuro conociendo las condiciones que pueden influir en él mediante el forecasting. Todo ello para alcanzar los objetivos plasmados anteriormente en el presupuesto o Budget. Igualmente, es fundamental conocer lo que oferta la competencia (hotel, productos, habitaciones, etc.).

3.2. Bases del Revenue Management

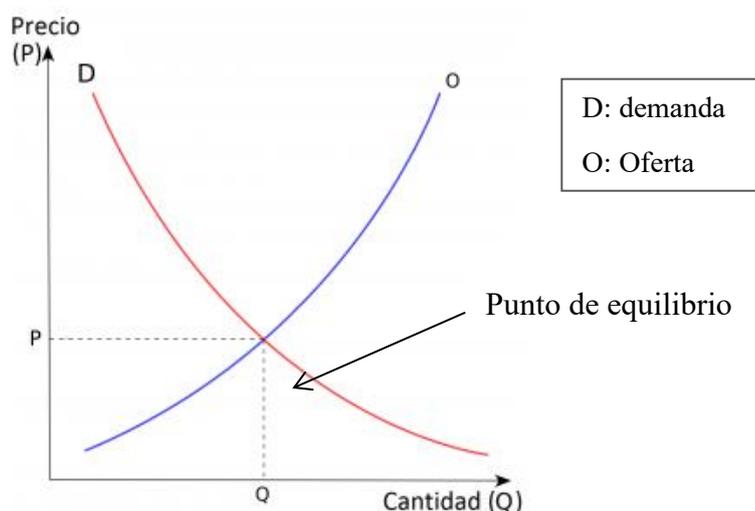
Tras la definición de RM existe un ímprobo trabajo diario basado en la gestión de cuatro puntos que son la demanda, el precio, la capacidad y los canales de venta.

1.- Gestión de la demanda

La ley de la oferta y la demanda es el principio básico sobre el que se basa una economía de mercado. Este principio refleja la relación que existe entre la demanda de un producto y la cantidad ofrecida de ese producto teniendo en cuenta el precio al que se vende el producto. (Sevilla Arias, 2016)

De acuerdo a la ley de la oferta y la demanda, lo que persigue un revenue manager es gestionar de la forma más eficiente posible la oferta de los recursos de los que dispone un hotel y la demanda por parte de los potenciales clientes. La gestión de la demanda consiste en conseguir el punto de equilibrio entre los recursos ofrecidos por el hotel y lo que los demandantes están dispuestos a comprar a un mismo precio (Gráfico 16).

Gráfico 16: Ley de la oferta y la demanda



Fuente: Sevilla Arias, 2016

Es importante conocer el comportamiento de la demanda de un hotel a través de los datos históricos para poder estimar la evolución futura de forma que el gestor cree una estrategia a largo plazo anticipándose a los futuros acontecimientos. Del mismo modo, es importante conocer la situación actual del hotel, lo que se realiza mediante la herramienta pick up que muestra la situación exacta y actualizada en un determinado momento.

Para ello existe un proceso llamado Forecasting que consiste en realizar la previsión de la demanda a partir de datos actuales e históricos para fechas concretas. Este proceso es de gran importancia ya que permite a otros departamentos, como ventas, grupos o marketing, actuar con antelación activando medidas especiales que permitan movimientos para conseguir aumentar la demanda en caso de necesidad o, en el caso contrario (de exceso de demanda) retirar medidas (Rivas Cuenca, 2017).

2.- Gestión del precio

El precio es uno de los determinantes para que un potencial cliente compre un determinado producto o servicio. Se define precio como “la cantidad necesaria para adquirir un bien, un servicio u otro objetivo. Suele ser una cantidad monetaria”. (Sevilla Arias, 2019)

Gestionar los precios en un hotel es importante porque se debería intentar conseguir un punto de equidad entre las necesidades de los potenciales clientes y los beneficios que pretende conseguir la empresa. Se han de conocer tanto los gastos fijos como los variables para adecuar el precio y que los gastos no superen a los ingresos. La herramienta que ayuda a la gestión de los precios es el Pricing o posicionamiento de precios a través del estudio de la disponibilidad, la competencia y la demanda, con información actualizada que debería recogerse en el pick up. Por ejemplo, en la temporada alta de un hotel los precios diarios de las habitaciones deberían ser más elevados que en la temporada baja ya que al haber un exceso de demanda los precios suben (Rivas Cuenca, 2017).

3.- Gestión de la capacidad

Está muy relacionada con la gestión de la demanda. Aunque la capacidad de un hotel es fija, el revenue manager debe conocer la situación de la disponibilidad del hotel a corto, medio y largo plazo, además del estado de las reservas realizadas ya que éstas pueden estar o no confirmadas, cancelarse, etc.

4.- Gestión de los canales de venta

Canal de venta es el medio a través del cual se puede generar una venta y existen diversos canales que se podrían clasificar como propios del hotel, OTA's, Global Distribution Systems (GDS) o Tour Operadores (TTOO). Una de las claves del revenue manager es conocer cómo debe repartir la capacidad de su hotel entre los

distintos canales y saber aplicar estrategias diferentes para cada canal de distribución con el objetivo de conseguir la mayor rentabilidad.

Como se ha comentado anteriormente, recibir las reservas a través de canales propios es más rentable al no tener que pagar comisión a terceros. Entre estos canales destacan las webs corporativas, el departamento de reservas o también por vía directa con el hotel. Las OTA's son las agencias de viaje que pueden encontrarse en la Web siendo las más importantes en volumen de negocio Booking y Expedia. Los GDS son un software que permiten a las agencias de viajes hacer reservas de habitaciones a tiempo real (Darder, 2014). Entre los GDS con más relevancia se encuentra AMADEUS. Por último, los TTOO suelen ser empresas mayoristas que proveen de paquetes de viajes haciendo de intermediarios entre las agencias de viaje y las OTA's con los clientes generando gran volumen de reservas (aunque a menor precio) (Rivas Cuenca, 2017).

3.3. Medición de la rentabilidad hotelera

El objetivo final que pretende un hotel de maximizar la rentabilidad está reflejado de forma cuantitativa en el presupuesto o budget que, normalmente, se realiza una vez al año. Es importante conocer y medir asiduamente los resultados que se van obteniendo y para ello existen diferentes indicadores conocidos como Key Performance Indicators (KPIs)

Los KPI son los indicadores de rentabilidad hotelera que ayudan a medir y cuantificar el rendimiento de un negocio y permiten valorar si se están cumpliendo los objetivos, además de ser una guía para la toma de decisiones a la hora de marcar las estrategias a medio, corto y largo plazo. Existen numerosos KPIs, entre los que en el sector hotelero destacan los siguientes (Pérez Vilalta, 2016b):

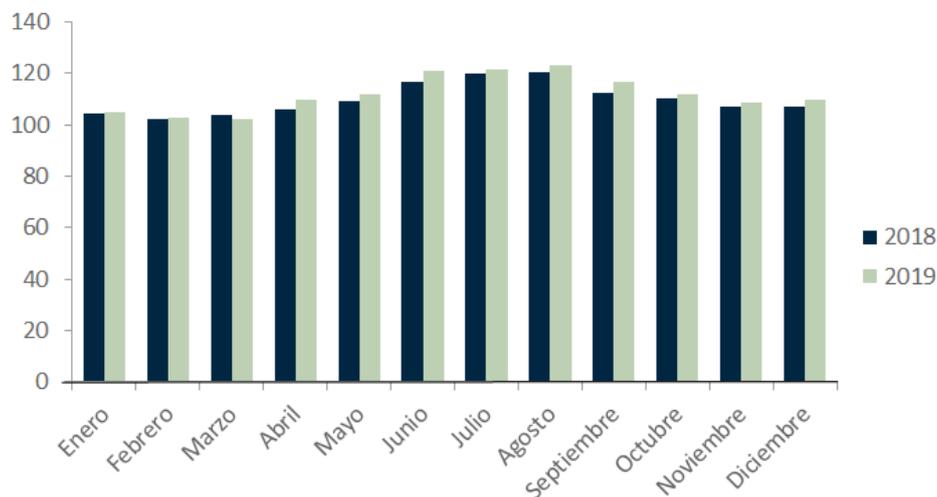
- Ocupación: relación ente las habitaciones vendidas por noche y las totales disponibles de un hotel, multiplicado por 100.
- Precio medio del día (ADR, del inglés *Average Day Rate*): ingresos medios que se han obtenido de la venta de habitaciones en un día.
- Ingresos por habitación disponible (RevPar, del inglés *Revenue per Available Room*): ingresos obtenidos de la venta de habitaciones del hotel en un periodo de tiempo

determinado (día, semana, mes, año) entre las habitaciones disponibles en el mismo periodo de tiempo.

- Ingresos totales por habitación disponible (TrevPar: del inglés *Total Revenue per Available Room*): ingresos totales obtenidos de la venta de todos los servicios del hotel (habitaciones, food & beverage, parking, lavandería, etc.) entre las habitaciones disponibles. El TrevPar es similar al RevPar pero incluye en su cálculo todos los servicios del hotel.

El INE, además, con los datos ofrecidos por los hoteles, informa mensualmente del Índice de precios hoteleros (IPH) que es una medida estadística que mide “la evolución de los precios del sector desde la óptica de la oferta” (INE, 2020b). El Gráfico 17 muestra la evolución mensual en los años 2018 y 2019 de este indicador. Se observa que en todos los meses del año 2019 existió una evolución positiva del IPH respecto al mismo periodo en 2018, excepto en marzo. Igualmente, se observa que los precios fueron más elevados en los meses de verano coincidiendo con un exceso de demanda debido a la estacionalidad.

Gráfico 17: Evolución del IPH (2018-2019)



*Fuente: Díaz, 2020c. Statista.
Elaboración propia*

3.4. Impacto de la pandemia por Covid-19 en relación con la rentabilidad hotelera

La llegada de la pandemia en marzo de 2020 motivó una caída importante, sin precedentes, en todos los indicadores de rentabilidad hotelera.

La Tabla 6 y los Gráficos 18 y 19 se han realizado con los datos que, mensualmente, ofrece el INE para conocer la evolución de dos de los indicadores de rentabilidad hotelera entre los meses de junio de 2019 y de 2020 (desde julio de 2019 son datos provisionales). Estos gráficos representan de forma más visual los mismos datos del ADR o precio medio de las habitaciones vendidas a nivel nacional y del grado de ocupación, en valor, que aparecen en la Tabla 6. Un dato histórico a señalar es el valor de los dos indicadores obtenidos en el mes de abril de 2020 con 0€ (ADR) y 0% (grado de ocupación). En junio de 2019 el ADR fue de 93,11€ mientras que, en junio de 2020, con el inicio de la “nueva normalidad”, fue de 57,93€ lo que supuso una diferencia interanual de -35,18€. En el mismo sentido, el grado de ocupación comenzó en el mes de marzo una caída espectacular con un -45,28% de variación interanual. En los últimos meses, la ocupación más alta se produjo en el mes de junio con un 18,75% de ocupación, muy lejos de la alcanzada el año anterior (-71,47%)

Tabla 6.- ADR y Grado de ocupación con su variación interanual (junio 2019- junio 2020)

Años	ADR (€)	Variación interanual (%)	Grado de ocupación (%)	Variación interanual (%)
Junio 2019	93,11	4,77	65,74	1,57
Julio 2019	102,81	1,70	70,97	0,19
Agosto 2019	109,67	2,43	76,77	0,86
Septiembre 2019	94,17	4,36	67,09	-1,21
Octubre 2019	85,77	2,30	58,58	-2,32
Noviembre 2019	83,17	1,40	50,76	-1,28
Diciembre 2019	85,98	3,84	47,43	0,51
Enero 2020	82,02	0,80	46,14	2,42
Febrero 2020	83,65	-0,66	51,00	2,70
Marzo 2020	77,95	-4,17	28,92	-45,28
Abril 2020	0,00	-100,00	0,00	-100,00
Mayo 2020	n.d.	n.d.	12,14	-78,90
Junio 2020	57,93	-37,79	18,75	-71,47

n.d.: no disponible

Fuente: INE, 2020b. Elaboración propia

Gráfico 18.- ADR (valor en €)
(junio 2019-junio 2020)

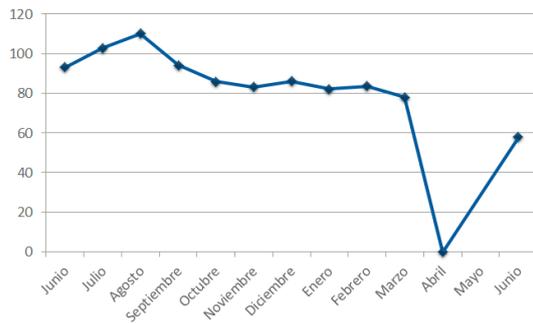
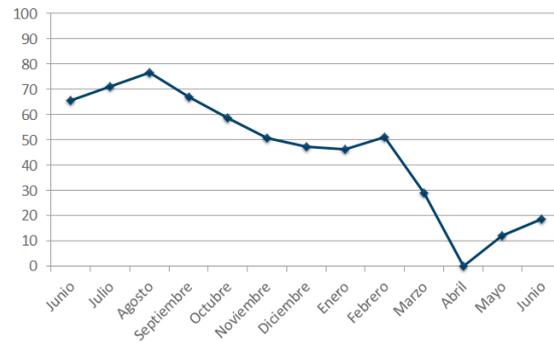


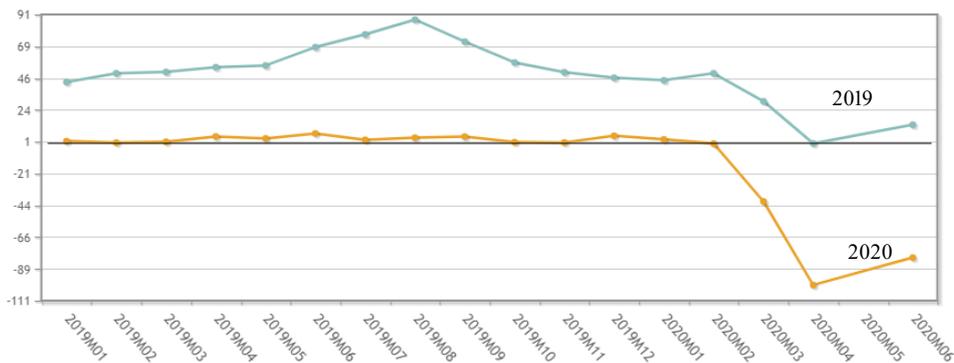
Gráfico 19.- Grado de ocupación (%)
(junio 2019-junio 2020)



*Fuente: INE, 2020b.
Elaboración propia*

En cuanto a los ingresos por habitación disponible, al caer los valores del ADR a la par que el grado de ocupación hotelera, el RevPar sufrió una caída en el mes de marzo que tuvo un pico mínimo en abril ingresando 0€ por habitación disponible. En junio el ingreso medio por habitación disponible fue solo de 13,16€ lo que supuso una variación interanual del -80,64%. El impacto del Covid-19 sobre la rentabilidad hotelera ha sido de una enorme magnitud desde el mes de marzo de 2020 y las cifras mostradas pueden considerarse ruinosas ya que muy posiblemente no se cubran los costes por habitación (Gráfico 20) (INE, 2020d).

Gráfico 20. – RevPar (2019 y 2020)

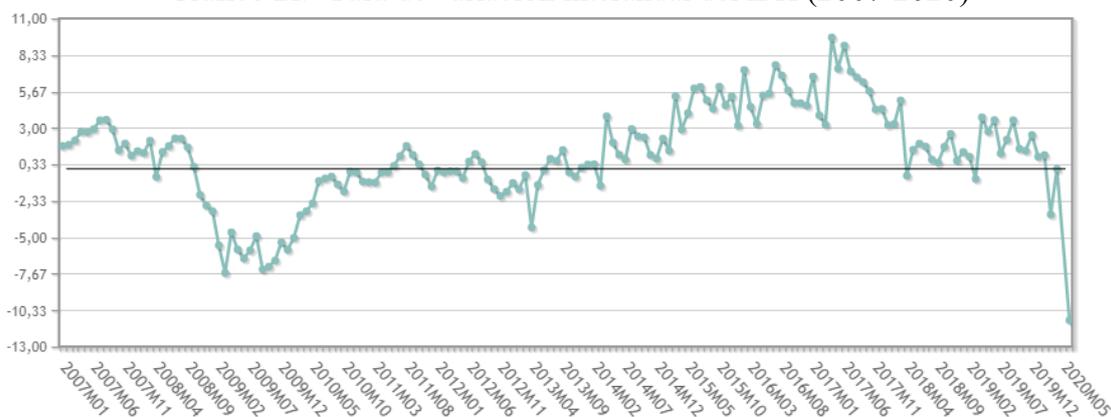


*Fuente: INE, 2020c.
Elaboración propia*

Por último, el Gráfico 21 muestra la tasa de variación interanual del IPH (base 2008), del total nacional, en los últimos 13 años y se puede observar la enorme caída que ha sufrido

a partir de marzo de 2020 y el pico mínimo del mes de junio. Estos datos suponen la mayor caída del IPH superando la de la crisis de 2008.

Gráfico 21.- Tasa de variación interanual del IPH (2007-2020)



Fuente (INE, 2020e).

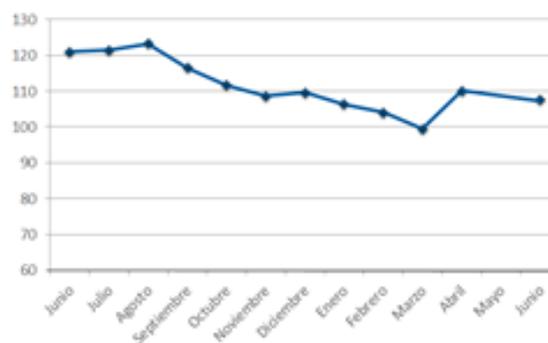
Concretando con los datos del último año (junio 2019 – junio 2020) (Tabla 7), el único mes que el IPH no alcanzó los 100 € fue en marzo de 2020, mes en el que se inició una caída en este indicador, coincidiendo con la declaración del estado de alarma, lo que supuso una diferencia de -13,39 € entre junio de 2020 y junio de 2019. En la Tabla 7 y, de forma más visual, en el Gráfico 22 se puede observar la caída interanual que sufrió un mínimo histórico del -11,07% (INE, 2020b).

Tabla 7.- IPH (€) y variación interanual IPH (%) (junio 2019-junio 2020)

Años	IPH	Variación Interanual
Junio 2019	120,97	3,57
Julio 2019	121,38	1,13
Agosto 2019	123,19	2,14
Septiembre 2019	116,49	3,56
Octubre 2019	111,62	1,47
Noviembre 2019	108,62	1,33
Diciembre 2019	109,57	2,48
Enero 2020	106,34	0,89
Febrero 2020	104,07	1,10
Marzo 2020	99,39	-3,30
Abril 2020	110,01	0,00
Mayo 2020	n.d.	n.d.
Junio 2020	107,58	-11,07

n.d.: no disponible

Gráfico 22.- IPH (valor en €) (junio 2019-junio 2020)



Fuente: INE, 2020b. Elaboración propia

CONCLUSIONES

- 1.- El turismo es el sector económico que más relevancia tiene en la economía española. Por ello, el turismo se mide de forma específica e independiente mediante la Cuenta Satélite del Turismo de España, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, que ofrece datos del PIB y del empleo relacionados con el sector turístico. En el año 2018, el turismo aportó a la riqueza del país 148 millones de euros (12,3% del PIB total) y empleó a 2,62 millones de personas (12,7% del empleo total).
- 2.- España es una potencia turística mundial que destaca, sobre todo, en dos aspectos. Por una parte, según la Organización de las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Turismo, España es el segundo país más visitado del mundo desde el año 2017 y, por otra parte, según el Fondo Económico Mundial, es el país más competitivo a nivel turístico desde el año 2015.
- 3.- El hecho de que España sea una potencia turística mundial se debe, en parte, a la potente infraestructura hotelera de que dispone y ofrece, alcanzando en el año 2018 casi 1,5 millones de plazas hoteleras medias estimadas.
- 4.- En relación con la demanda hotelera, medida mediante el número de pernoctaciones, en el año 2019 se alcanzó un record histórico con más de 343 millones de pernoctaciones, casi 76 millones más que en el año 2010.
- 5.- En relación con la demanda hotelera, medida mediante el grado de ocupación, en la última década este indicador aumentó en 9 puntos porcentuales. Desde el año 2016 el grado de ocupación hotelera se ha mantenido en torno al 60%.
- 6.- El Revenue Management es un sistema de gestión que pretende medir y maximizar la rentabilidad de un hotel mediante la implantación de una estrategia de ingresos a través de la gestión de cuatro puntos: demanda, precio, capacidad y canales de venta.
- 7.- Para medir la rentabilidad de un hotel, el Revenue Management utiliza diferentes indicadores clave como son la ocupación, el precio medio (ADR), los ingresos por habitación disponible (RevPar) o el Índice de Precios Hoteleros (IPH).

- 8.- La pandemia por Covid-19 ha frenado la economía española en general y el turismo en particular y especialmente. Con los últimos datos disponibles, la tasa de variación interanual del Índice Sintético del PIB Turístico Español (ISTE) fue del -54,5%, en el año 2020 respecto al 2019. En relación con el empleo, el número de afiliados a la Seguridad Social relacionados con el turismo cayó un -15,4% en junio de 2020 respecto a junio de 2019.
- 9.- La pandemia por Covid-19 ha incidido de forma muy negativa en el número de pernoctaciones y el grado de ocupación hotelera. En cuanto a las pernoctaciones, en los primeros cuatro meses de pandemia de los que se disponen datos, la variación interanual no superó el -61% respecto a 2019. Por otra parte, el grado de ocupación hotelera en estos cuatro meses no superó el 28,9%.
- 10.- La pandemia por Covid-19 ha supuesto una caída importante, sin precedentes, en todos los indicadores de rentabilidad hotelera. En junio de 2020, los ingresos por habitación disponible (RevPar) registraron una caída del -80,64% respecto al mismo mes de 2019, debido a la caída de los valores del grado de ocupación hotelera y del precio medio (ADR).
- 11.- Ante esta situación de crisis mundial se considera necesario reinventar el sector turístico, principalmente a nivel de la oferta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bain&Company y EY Building a better working world. (2020). *Impacto de COVID-19 en hostelería en España*. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana/\\$FILE/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana/$FILE/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf) Último acceso: 20/08/2020.
- Canalís, X. (2019). *El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española*. *Hosteltur*. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html#:~:text=El%20turismo%20se%20ha%20convertido,%26%20Tourism%20Council%20\(WTTC\)](https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html#:~:text=El%20turismo%20se%20ha%20convertido,%26%20Tourism%20Council%20(WTTC)). Último acceso: 21/08/2020.
- Castejón Montijano, R.; Méndez Pérez, E.; Martínez Merino, J.L. y Pérez Zabaleta A. (2014a). Los agentes económicos. En Castejón Montijano, R.; Méndez Pérez, E.; Martínez Merino, J.L. y Pérez Zabaleta A. *Introducción a la economía para turismo* (pp.25- 46). Madrid.
- Castejón Montijano, R.; Méndez Pérez, E.; Martínez Merino, J.L. y Pérez Zabaleta A. (2014b). Las cuentas nacionales. En Castejón Montijano, R.; Méndez Pérez, E.; Martínez Merino, J.L. y Pérez Zabaleta A. *Introducción a la economía para turismo* (pp.181- 204). Madrid.
- Castejón Montijano, R.; Méndez Pérez, E.; Martínez Merino, J.L. y Pérez Zabaleta A. (2014c). La oferta y la demanda turística: el funcionamiento del mercado. En Castejón Montijano, R.; Méndez Pérez, E.; Martínez Merino, J.L. y Pérez Zabaleta A. *Introducción a la economía para turismo* (pp.63- 96). Madrid.
- CESAE. (2015). *Qué es el revenue management. Indicadores, beneficios y cómo aplicarlo*. Recuperado de <https://www.cesae.es/blog/que-es-revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo> Último acceso: 13/08/2020.
- CESAE. (2018). *Práctica operativa de revenue management. Apuntes del curso de experto en revenue management hotelero*.
- Consejo nacional de competitividad. (2017). *Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017. Allandando el camino para un futuro más sostenible e inclusivo*. Recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp->

<content/uploads/2017/05/Informe-de-Competitividad-de-Viajes-y-Turismo-2017.pdf>

Último acceso: 20/08/2020.

Darder, L. (2014). *GDSs hoteles. ¿Qué es un GDS y qué beneficios aporta a tu hotel?* HOSTELTUR. Recuperado de https://www.hosteltur.com/comunidad/003462_gdss-hoteles-que-es-un-gds-y-que-beneficios-aporta-a-tu-hotel.html Último acceso 13/08/2020.

Delegación permanente de España ante la UNESCO. (n.d.). *Patrimonio Inmaterial*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Recuperado de <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/unesco/es/unescoenespa%C3%B1a/Inscripciones/Paginas/PatrimonioInmaterial.aspx> Último acceso: 21/08/2020.

Díaz, A. (2020a). *Evolución de la media anual de establecimientos hoteleros en España de 2008 a 2019*. STATISTA. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/489035/establecimientos-hoteleros-abiertos-en-espana/> Último acceso: 30/08/2020.

Díaz, A. (2020b). *El sector hotelero en España. Datos estadísticos*. STATISTA. Recuperado de: <https://es.statista.com/temas/3875/sector-hotelero-en-espana/> Último acceso: 30/08/2020.

Díaz, A. (2020c). *Índice de precios hoteleros (IPH) España 2018-2019*. STATISTA. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/502176/evolucion-mensual-del-iph-espana/> Último acceso: 13/08/2020.

El Español. (2020). *El demoledor gráfico de la BBC sobre la Covid-19 que convierte a España en el problema de Europa*. Recuperado de https://www.elespanol.com/espana/20200806/demoledor-bbc-covid-19-convierte-espana-problema-europa/510949624_0.html Último acceso: 23/07/2020.

EXCELTUR. (2020). *Índice sintético del PIB turístico español (ISTE)*. Recuperado de <https://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste-2/> Último acceso 24/08/2020.

epdata. (2020a). *El turismo en España y en el mundo, en datos y gráficos*. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/turismo-espana-mundo-datos-graficos/272> Último acceso: 20/08/2020.

- epdata. (2020b). *La ocupación de los hoteles, en datos y gráficos*. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hotelera-hoteles-datos-graficos/94/espana/106> Último acceso: 23/08/2020.
- Factoría de proyectos. (2019). *El producto interior Bruto (PIB)*. Innovación y desarrollo directivo. Recuperado de [https://www.iddconsultoria.com/el-producto-interior-bruto-pib/#:~:text=El%20Producto%20Interior%20Bruto%20\(PIB\)%20es%20un%20indicador%20econ%C3%B3mico%20que,Producto%20Bruto%20interno%20\(PBI\).](https://www.iddconsultoria.com/el-producto-interior-bruto-pib/#:~:text=El%20Producto%20Interior%20Bruto%20(PIB)%20es%20un%20indicador%20econ%C3%B3mico%20que,Producto%20Bruto%20interno%20(PBI).) Último acceso: 20/08/2020.
- Flores Sédek, M. (1974). Las motivaciones turísticas. *Estudios Turísticos*, 43. 91-114.
- INE. (2019). *Cuenta satélite del turismo de España. 2016-2018*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863 Último acceso: 20/08/2020.
- INE. (2020a). Turismo. En: INE. *España en cifras 2019*. (pp. 47-49). Madrid. Recuperado de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/3/ Último acceso: 03/09/2020.
- INE. (2020b). *Coyuntura turística hotelera. CTH. Julio 2020*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863 Último acceso: 13/08/2020.
- INE. (2020c). *Índices de precios hoteleros (Base 2008)*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=12156#!tabs-grafico> Último acceso: 13/08/2020.
- INE. (2020d). *Ingresos por habitación disponible (RevPAR) Nacional y comunidades autónomas*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2057#!tabs-grafico> Último acceso: 13/08/2020.
- INE. (2020e). *Índices de precios hoteleros, índices y tasas de variación interanual por comunidades autónomas*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=12156#!tabs-grafico> Último acceso: 13/08/2020.
- Instituto Geográfico Nacional. (2019). *España, 8000 Km de costa*. Recuperado de <https://www.ign.es/recursos-educativos/relieve-costa/index.html> Último acceso 15/07/2020.

- López Brenner, E. (2006). La motivación turística: el caso de la religión de las aguas termales de Gorás. Brasil. *Boletín de la A.G.E.* 42.303-314.
- Marrero Hernández, F.J., (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados*. Recuperado de <https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf> Último acceso: 21/08/2020.
- Martínez Luengo, M.A. (2015). *Cuentas Nacionales de España: Actualidad y Perspectivas*. Recuperado de <http://www.revistaindice.com/numero65/p4.pdf> Último acceso 21/08/2020.
- Martínez, P. (2013). *Taleb Rifai: El turismo no es una opción, es una imposición por ser una de las pocas alternativas para estimular la economía*. Recuperado de <https://www.diariosur.es/v/20131124/turismo/taleb-rifai-turismo-opcion-20131124.html> Último acceso: 24/07/2020.
- Molina, C. (2020a). *El agujero del Covid-19 en el turismo: 77.000 millones menos en ingresos en 2020*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/01/companias/1593591673_273034.html Último acceso: 25/07/2020.
- Molina, C. (2020b). *Exceltur reclama 7.000 millones de la UE para extender los ERTE y bajar el IVA en 2020 y 2021*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/24/companias/1593012468_175588.html?rel=listapoyo Último acceso: 25/07/2020.
- Molina C. (2020c). *El turismo exige un IVA superreducido y alargar los ERTE hasta diciembre*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/16/companias/1592306518_594420.html?rel=listapoyo Último acceso 25/07/2020.
- Moragues Cortada, D. (2006). *Turismo, cultura y desarrollo*. Organización de estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/cultura/turismodmoragues.htm#:~:text=La%20Liga%20de%20las%20Naciones,horas%20se%20definen%20como%20excursiones%22>. Último acceso: 21/08/2020.

- Naciones Unidas. (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Estadística. Estudios de métodos. Serie M No. 83/Rev.1. Madrid/Nueva York.
- Olague de la Cruz, J.T.; Flores Villanueva, C.A. y Garza Villegas, J.B. (2017). El efecto de la motivación de viaje sobre la satisfacción del turista a través de las dimensiones de la imagen del destino: EL caso del turismo urbano de ocio a Monterrey, México. *Investigaciones Turísticas*. 14, 109-129.
- ONU. (2018). [@UNWTO]. (27/08/2018). España ya es el segundo país del mundo con más visitas de turistas, según @UNWTO. [Tweet]. [Imagen adjunta]. Twitter. https://twitter.com/NoticiasONU/status/1034108097323786240?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1034108097323786240%7Ctwgr%5E&ref_url=https%3A%2F%2Fnews.un.org%2Fes%2Fstory%2F2018%2F08%2F1440372
- Ordiz , E. (2020). *El BCE señala a España por su dependencia del turismo y avisa de que el impacto de la pandemia será "severo"*. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/4294455/0/bce-senala-espana-dependencia-turismo-impacto-severo-crisis-coronavirus/> Último acceso 24/07/2020.
- Pérez Vilalta, M. (2016a). *¿Cómo empezó el Revenue Management?* Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/comunidad/004789_como-empezo-el-revenue-management.html#:~:text=En%201972%2C%20Kenneth%20Littlewood%2C%20empleado,de%20los%20billetes%20de%20avi%C3%B3n. Último acceso: 21/08/2020.
- Pérez Vilalta, M. (2016b). *¿De qué hablamos cuando nos referimos a KPI?* Hosteltur. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/comunidad/004792_de-que-hablamos-cuando-nos-referimos-a-kpi.html#:~:text=KPI%20\(Key%20Performance%20Indicators\)%20son,los%20objetivos%20de%20nuestra%20estrategia.](https://www.hosteltur.com/comunidad/004792_de-que-hablamos-cuando-nos-referimos-a-kpi.html#:~:text=KPI%20(Key%20Performance%20Indicators)%20son,los%20objetivos%20de%20nuestra%20estrategia.) Último acceso: 13/08/2020.
- Real Academia Española. (2001). Turismo. En *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/turismo> Último acceso: 10/08/2020.
- Rubio, D. (2020). *El FMI alerta de la vulnerabilidad de España por la dependencia del turismo*. Recuperado de <https://www.descubrir.com/el-fmi-alerta-de-la-vulnerabilidad-de-espana-por-la-dependencia-del-turismo/> Último acceso 24/07/2020.

- Sevilla Arias, A. (2016). *Ley de oferta y demanda*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/ley-de-oferta-y-demanda.html> Último acceso: 13/08/2020.
- Sevilla Arias, A. (2019). *Precio*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/precio.html> Último acceso: 13/08/2020.
- TURESPAÑA. (2020a). *Empleo en turismo. Afiliación a la Seguridad Social. Febrero 2020*. Recuperado en <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/AfiliacionSS/empleoEnTurismoNotaAfiliacionALaSS0220.pdf> Último acceso: 23/07/2020.
- TURESPAÑA. (2020b). *Empleo en turismo. Afiliación a la Seguridad Social. Junio 2020*. Recuperado en <https://www.tourspain.es/es-es/ConocimientoTuristico/AfiliacionSS/notaAfiliacionALaSS0620.pdf> Último acceso: 23/07/2020.
- TURESPAÑA. (2020c). *Ficha de coyuntura*. Recuperado en <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx> Último acceso: 31/08/2020.
- UNESCO. (n.d.). *World Heritage List (1978-2019)*. Recuperado de: <https://whc.unesco.org/es/list/> Último acceso: 21/07/2020.
- UNWTO. (n.d.). *Glosario de términos de turismo*. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos> Último acceso: 18/06/2020.
- Uppink Calderwood, L.; Soshkin, M.(2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Travel and Tourism at a Tipping Point. World Economic Forum*. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf Último acceso: 30/08/2020.
- Villaécija, R. (2019). *¿Por qué España es el destino turístico más competitivo del mundo?* Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/2019/09/04/5d6f722bfc6c836d6b8b4661.html> Último acceso: 30/08/2020.