

IMPLICACIONES DE LA NORMA SOBRE NEUTRALIDAD:

APLICACIÓN A OTROS SECTORES

Industria hotelera

Julio 2015

ÍNDICE

1. Neutralidad en la red en la industria hotelera	3
Estrategias comerciales de los hoteles en su relación con los clientes	4
Estrategias de los hoteles en su relación con los intermediarios.....	5
Aplicación de la regla sobre neutralidad en las estrategias de los hoteles	5
Principales resultados y conclusiones	9
2. Anexo I: Descripción del modelo de negocio del sector hotelero	10
3. Anexo II: Bibliografía	15

1. Neutralidad en la red en la industria hotelera

Los hoteles proporcionan servicios de alojamiento directamente a los clientes finales o indirectamente a través de los intermediarios. Los clientes finales son principalmente turistas y personas que viajan por motivos de negocios. La industria hotelera es muy heterogénea y presenta diferencias significativas en función de la categoría del hotel, el tipo de destino o la ubicación.

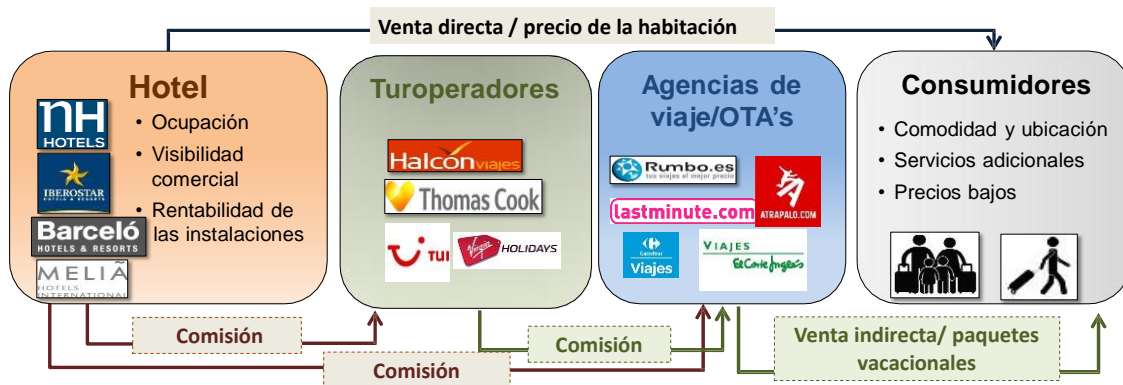
Su modelo de negocio está orientado principalmente a satisfacer necesidades de ocupación. Los costes fijos representan una parte importante de la estructura de costes totales de los hoteles y, para cubrir dichos costes, deben garantizar un nivel mínimo de ingresos por la ocupación de las habitaciones.

Los hoteles utilizan diferentes estrategias para alquilar habitaciones teniendo en cuenta los distintos perfiles, necesidades y preferencias de sus clientes. Para minimizar los riesgos derivados de la gestión de la ocupación, la mayoría de hoteles reserva con antelación una proporción significativa de sus habitaciones a los intermediarios, entre los que podemos distinguir:

- **Turoperadores:** Actúan como empresas mayoristas creando paquetes vacacionales y vendiéndolos a agencias de viajes o a clientes finales. Los turoperadores, que generalmente son grandes empresas internacionales, cobran comisiones a los hoteles por anunciar y alquilar sus habitaciones. El sector está muy concentrado y, ocasionalmente, también está integrado verticalmente con actividades relacionadas, como grandes cadenas hoteleras o compañías aéreas de bajo coste. Al reservar un gran número de habitaciones, gozan de un gran poder de negociación, por lo que obtienen precios más bajos.
- **Agencias de viajes:** Son empresas minoristas que principalmente venden a los clientes finales los paquetes turísticos diseñados por los turoperadores, cobrando a cambio una comisión. Los hoteles pagan a las agencias de viajes un porcentaje de los ingresos derivados del alquiler de las habitaciones.
- **Agencias de viajes online:** Venden principalmente reservas online a los clientes finales, a cambio de una comisión a los hoteles.

Teniendo en cuenta estas características, los hoteles pueden establecer diferentes relaciones con cada intermediario, como ilustra la figura 1.

Figura 1: Modelo de negocio de la industria hotelera



Estrategias comerciales de los hoteles en su relación con los clientes

Los hoteles emplean estrategias de captación de clientes analizando sus necesidades y preferencias. Las estrategias más utilizadas se relacionan principalmente con la diferenciación de precios a través de descuentos sobre precios o mejoras en la calidad.

- Descuentos por reservar con antelación:** Los hoteles pueden ofrecer precios más bajos para las reservas realizadas con mayor antelación, aunque sin opción de cancelación. Esta estrategia de marketing permite disminuir los riesgos de desocupación.
- Ofertas de última hora:** Se trata de descuentos para aumentar la ocupación hotelera y cubrir posibles vacantes de última hora.
- Descuentos por recomendación:** Los hoteles pueden ofrecer precios más baratos a los clientes que les recomienden a otras personas. Por ejemplo, un descuento en la siguiente reserva por cliente que venga recomendado. Este esquema de fidelización se emplea para aumentar las ventas futuras.
- Descuentos en función del número de habitaciones reservadas o la duración de la estancia:** Pueden consistir, por ejemplo, en precios más baratos para grupos numerosos o largas estancias. Esta es una estrategia de descuento por volumen para aumentar la ocupación y las ventas.
- Descuentos en función del perfil del cliente:** Consisten en ofrecer precios más bajos a personas de la 3ª edad, estudiantes o tarifas cero para niños, por ejemplo. Esta es una estrategia de segmentación para atraer ciertos tipos de clientes y aumentar las ventas.
- Promociones con precios especiales para determinados tipos de clientes:** Programas para incentivar la reserva de algunas instituciones, como los viajes del Imsero o para fomentar eventos corporativos de empresas



- vii. **Precios basados en los flujos turísticos** (temporada alta y temporada baja): Los hoteles suelen aplicar precios más altos en los períodos de mayor demanda.
- viii. **Tarjetas de fidelización:** Las cadenas hoteleras suelen ofrecer a sus clientes más fieles condiciones ventajosas, descuentos y promociones en sus servicios.
- ix. **Servicios adicionales incluidos en el precio por habitación:** Algunos ejemplos son el uso de la piscina, discoteca, sala de conferencias, gimnasio, spa, eventos de ocio, etc.



Estrategias de los hoteles en su relación con los intermediarios

Los hoteles **generalmente reservan con varios meses de antelación un alto porcentaje de sus habitaciones a los intermediarios** con el objetivo de garantizarse un mínimo nivel de ocupación. Los términos acordados por los hoteles y los intermediarios normalmente conducen a diferencias en términos de precios finales de las habitaciones. Las condiciones finales aplicadas dependen del poder de negociación de los intermediarios y del volumen de habitaciones reservadas.

 A screenshot of the eDreams website showing a list of hotels. The header includes the eDreams logo and navigation tabs: HOME, VUELOS, **HOTELES**, VUELO+HOTEL, HOTEL HORAS, BUS, ESQUI, DESTINOS, OCIO. The listings are as follows:

Hotel	Descripción	Precio
Royal Park Albatros	Ubicación del establecimiento Royal Park Albatros está en San Miguel de Abona, a poca distancia de Golf del Sur y de Castillo de S... Ver todos los detalles Urbanización El Guincho Golf Del Sur A 29 Km del centro	82,00 €
Iberostar Anthelia	Ubicación del establecimiento Si te alojas en Iberostar Anthelia, en Adeje (Costa Adeje), estarás a pocos minutos de Playa Del Duq... Ver todos los detalles Londres, 15 A 24 Km del centro	257,39 €
Tanausu	El hotel goza de una ubicación privilegiada en el corazón de la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, a un paso de los centros comerci... Ver todos los detalles Padre Anchieta 8, 38005 A 41 Km del centro	44,52 €

- i. **Estrategias de segmentación de precios en función del tipo de intermediario / poder de negociación:** en general, los turoperadores aprovechan su tamaño y posición como mayoristas para conseguir de las cadenas hoteleras precios más bajos y condiciones más favorables. Por el contrario, las cadenas hoteleras normalmente alcanzan mejores condiciones cuando negocian con agencias de viajes y agencias online.
- ii. **Los descuentos por volumen:** Los hoteles pueden cobrar precios más bajos a los intermediarios cuando realizan reservas masivas, lo que hacen en general con antelación. Esta estrategia la utilizan normalmente los turoperadores para obtener mejores precios.

Aplicación de la regla sobre neutralidad en las estrategias de los hoteles

La imposición de criterios de neutralidad restringiría la mayoría de las estrategias comerciales que emplean hoy en día los hoteles, ya que *“cuando se*

aplica la norma sobre neutralidad, todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual en términos de precios, preferencias, calidad, cantidad o prioridad". Esto implicaría que los hoteles no estarían autorizados a distinguir entre perfiles de clientes y que las habitaciones similares deberían tener el mismo precio y condiciones, incluyendo el acceso a servicios opcionales. Una interpretación más estricta podría llevar a fijar un precio idéntico cualquiera que sea el canal de venta utilizado para la reserva, tanto para la venta directa como para la venta indirecta a través de intermediarios. También podría entenderse que los hoteles tendrían que aplicar las mismas condiciones a los diferentes intermediarios, independientemente de su poder de venta.

Un precio por habitación idéntico implicaría que los hoteles no podrían cobrar precios más bajos a los turoperadores por realizar reservas a gran escala con anticipación. Además, también desaparecerían otras estrategias que aplican los hoteles para asegurar su ocupación.

El papel de los turoperadores como intermediarios se vería afectado negativamente, ya que perderían su capacidad para reservar habitaciones con antelación a un menor precio y para ofrecer paquetes turísticos atractivos a los clientes. Por lo tanto, los clientes se verían obligados a comprar paquetes turísticos estandarizados y consecuentemente los hoteles dejarían de cubrir los riesgos de incertidumbre producidos por los distintos flujos de ocupación.

Como resultado, aumentarían los riesgos operativos de los hoteles por lo que estos establecimientos requerirían una rentabilidad superior para compensar dichos riesgos. Con ese objetivo, los hoteles tendrían que elevar sus precios, reduciendo así la capacidad de los clientes para acceder a los servicios hoteleros, lo que conduciría a un cierre del mercado para algunos clientes.

La imposición de la regla sobre neutralidad afectaría significativamente al modelo de negocio de los hoteles y, especialmente, a las estrategias de las que disponen para gestionar los flujos de ocupación. Esto conduciría a unos precios más altos, una oferta de servicios menos diversificada, a menores inversiones y menores oportunidades de empleo en el sector turístico.

Pueden mencionarse los siguientes impactos de la norma sobre neutralidad en los hoteles, los intermediarios y los clientes:

a) Impacto de la norma sobre neutralidad en los hoteles:

- Menos instrumentos para administrar de manera eficiente la ocupación.
- Limitaciones en las estrategias de marketing para promover la ocupación y el uso de servicios adicionales para captar clientes.
- No habría estrategias de segmentación para aumentar los ingresos.
- Pérdida de rentabilidad en el negocio.
- Menores incentivos para invertir en el sector hotelero.
- Aumento de los riesgos operacionales de los hoteles.

b) Impacto de la norma sobre neutralidad en los intermediarios:

- Menor competencia entre intermediarios.
- Distorsiones en los instrumentos de los hoteles para gestionar de forma

eficiente la ocupación.

- Menores incentivos para innovar y desarrollar nuevos paquetes turísticos.
- Menor número de agencias de viajes online presentes en el mercado, lo que reduciría la visibilidad de los hoteles en internet.
- Perjuicios para el comercio electrónico debidos al incremento de los costes de transacción de los clientes.

c) Impacto de la norma sobre neutralidad en los clientes:

- Precios más altos de las reservas hoteleras.
- Menor disponibilidad de alojamiento.
- Paquetes vacacionales menos competitivos.
- Menor variedad de servicios turísticos.

Los efectos específicos de cada estrategia comercial sobre los clientes se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Resumen de las prácticas comerciales minoristas que estarían prohibidas en un escenario de aplicación de la “norma sobre neutralidad” y su impacto sobre los consumidores

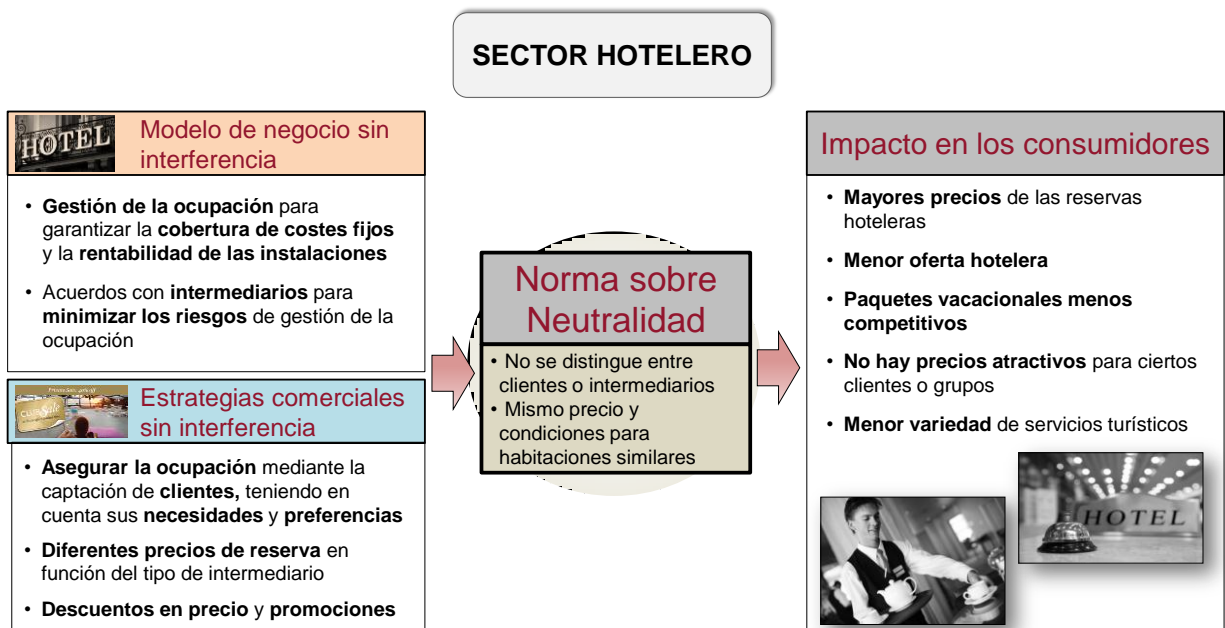
Estrategia comercial	Restricciones de la norma sobre neutralidad	Impacto en los consumidores
<p>Descuentos según el perfil del cliente: <i>Tarjetas de fidelización</i> <i>Descuentos para familias o grupos numerosos</i> <i>Promociones de gratuidad para niños</i> <i>Promociones especiales para ciertos colectivos</i></p>	<p>Todos los clientes deben soportar unos precios iguales para habitaciones similares: <i>No se pueden aplicar prácticas discriminatorias en función del perfil del cliente</i> <i>No se permiten descuentos en habitaciones del mismo tipo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · No hay descuentos para familias o grupos numerosos · No hay incentivos para recomendar hoteles a los amigos · Menos incentivos para la fidelización del cliente · No hay descuentos por larga estancia · Mayores precios de las habitaciones
<p>Descuentos por volumen: <i>Descuentos por larga estancia</i></p>		
<p>Promociones por recomendación: <i>Descuento por cliente que venga recomendado</i></p>		
<p>Servicios opcionales: <i>Disponibilidad de spa, gimnasio, organización de eventos o sala de conferencias</i></p>	<p>Impone unas condiciones uniformes en los servicios de alojamiento: <i>Los precios de las habitaciones deben incluir los mismos tipos de servicios</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Menor inversión en hoteles · Menor oferta de alojamiento y peor calidad del servicio
<p>Descuentos por reserva anticipada: <i>Menores precios para reservas anticipadas</i> <i>Menores precios para reservas masivas hechas por adelantado</i></p> <p>Promociones de última hora</p>	<p>Impone unas condiciones uniformes en los servicios de alojamiento: <i>No se permiten descuentos por reserva anticipada ni por reservas de última hora</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Mayores precios al perder los hoteles sus instrumentos para gestionar de forma eficaz las ratios de ocupación
<p>Precios dependiendo del canal de ventas: <i>Turoperadores, Agencias de viajes, Agencias online, Clientes finales</i></p>	<p>Todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual: <i>No existe diferenciación en las condiciones aplicadas a los intermediarios o a los clientes finales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Menor variedad y mayores precios de los paquetes turísticos · Perjuicios para el comercio electrónico y aumento de los costes de transacción de los clientes al comparar entre habitaciones y hoteles

Principales resultados y conclusiones

Si se impusiera una norma sobre neutralidad los hoteles deberían cobrar los mismos precios a sus intermediarios y a los clientes. Como consecuencia, los hoteles perderían la posibilidad de aplicar ofertas especiales, descuentos en precios o promociones en los servicios de alojamiento. Los turoperadores estarían menos dispuestos a ofrecer paquetes vacacionales a precios competitivos o incluyendo servicios adicionales.

Los hoteles tendrían entonces un menor número de instrumentos para gestionar de manera eficiente la ocupación, lo que haría aumentar sus riesgos operativos. Como resultado, los hoteles requerirían retornos sobre la inversión superiores para compensar este riesgo de manera que tendrían que aumentar sus precios. Como consecuencia, los clientes dispondrían un menor acceso a los servicios de alojamiento y el mercado se cerraría para algunos de ellos.

Figura 2: Resumen de aplicación de la “norma sobre neutralidad” en la industria hotelera



2. Anexo I: Descripción del modelo de negocio del sector hotelero

El turístico es uno de los sectores más importantes de la economía española. Representa aproximadamente el 11% del PIB español. Los hoteles tienen un papel clave dentro del sector turístico. En 2013, hubo 285,9 millones de pernoctaciones en hoteles que tuvieron, de media, un 53,1% de ocupación. El número de habitaciones disponibles fue aproximadamente de 1,5 millones, pertenecientes a 9.100 hoteles. El volumen de inversión en el sector hotelero fue de 791 M€ y su volumen de negocio (incluyendo hoteles y hostales) fue de 11.700 M€. La cuota de mercado de las cinco empresas más importantes alcanzó el 19,2%.

Los hoteles emplean una amplia variedad de estrategias comerciales para optimizar su capacidad y garantizar la cobertura de sus costes fijos. Algunas de sus estrategias están relacionadas con la discriminación de precios. Otras estrategias incluyen acuerdos con intermediarios con el fin de garantizar un nivel de ocupación mínimo. Estos acuerdos pueden cambiar en función del tipo de intermediario y de su poder de negociación. Vamos a analizar las interferencias y distorsiones que se producen en estas estrategias como consecuencia de una hipotética imposición de una norma sobre neutralidad.

i) Descripción del modelo de negocio, análisis del mercado relevante y de los perfiles de los proveedores y clientes

Los hoteles son establecimientos que prestan servicios de alojamiento. También proporcionan servicios que pueden ir desde el básico bed & breakfast hasta servicios de gama Premium. Los hoteles más grandes también pueden ofrecer servicios adicionales como piscina, discoteca, gimnasio, salas de reuniones o de conferencias.

Según algunos estudios sectoriales, el mercado podría dividirse en función de: la categoría del hotel (determinado por las calificaciones hoteleras), el tipo de destino y su ubicación (hoteles vacacionales o urbanos) y, por último, la pertenencia o no del hotel a una cadena hotelera.

La Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia (CNMC) establece que el mercado geográfico del sector hotelero tiene una dimensión nacional. También señala que, en algunos casos, el mercado geográfico puede tener una dimensión local, ya que los clientes pueden considerar como sustitutivos los servicios proporcionados por distintos hoteles que se encuentren situados en la misma región o zona costera.

Los grupos hoteleros españoles más importantes en 2013 fueron: RIU Hoteles & Resorts, Meliá Hoteles International, NH Hoteles, Iberostar Hoteles & Resorts y Barceló Hoteles & Resorts.

Los hoteles alquilan sus habitaciones a los clientes finales y a los intermediarios. Los clientes finales son principalmente turistas y personal de negocios. Los hoteles utilizan

diferentes estrategias para captar a estos clientes, teniendo en cuenta sus diferentes tipos de perfiles, necesidades y preferencias. Sin embargo, es habitual que los hoteles reserven una proporción significativa de sus habitaciones a los intermediarios. En este sector es muy importante el papel desempeñado por los siguientes intermediarios:

- **Los turoperadores:** Actúan como empresas mayoristas creando paquetes vacacionales y vendiéndolos a agencias de viajes o clientes finales. Los turoperadores, que generalmente son grandes empresas internacionales, cobran comisiones a los hoteles por anunciar y alquilar sus habitaciones. El segmento de los turoperadores está muy concentrado y, ocasionalmente, también está integrado verticalmente por actividades similares, como hoteles en propiedad o compañías aéreas de bajo coste. En algunos casos, incluso, los turoperadores venden paquetes vacacionales directamente a los clientes finales a través de sus propias oficinas o páginas web. Al reservar un gran número de habitaciones los turoperadores obtienen precios más bajos, lo que les da gran poder de negociación.
- **Las agencias de viajes:** Son empresas minoristas que venden principalmente a los clientes finales los paquetes turísticos diseñados por los turoperadores. Las agencias de viajes también pueden crear sus propios paquetes vacacionales y venderlos directamente a los clientes finales, pero no a otros intermediarios. Otros servicios prestados por estas empresas incluyen: vuelos, servicios de alquiler de vehículos, seguros de viaje, etc. Las agencias de viajes cobran comisiones a los turoperadores y a los hoteles.
- **Las agencias de viajes online:** Venden principalmente reservas online y productos creados por los turoperadores a los clientes finales, a cambio de una comisión. Las agencias de viajes online también cobran comisiones directamente a los hoteles por encargarse del alquiler de sus habitaciones. Recientemente han adquirido un papel importante.

Por otra parte, los turoperadores, las agencias de viajes y los hoteles suelen disponer de página web donde se puede contratar sus servicios directamente.

Mientras que el mercado de las agencias de viajes está muy fragmentado, el mercado de los turoperadores está más concentrado. Hay un pequeño número de grandes turoperadores que operan a nivel internacional, como Club Med, Tui AG o Thomas Cook y que disponen de un importante poder de negociación frente a las agencias de viajes y a los hoteles, ya que son capaces de reservar grandes volúmenes de habitaciones y vuelos en todo el mundo. Los turoperadores pueden sacrificar sus márgenes de beneficios con el objetivo de mantener su cuota de mercado. Algunos turoperadores están integrados verticalmente, participando al mismo tiempo en los mercados minoristas y mayoristas. Algunos mayoristas tienen incluso hoteles en propiedad. Por otra parte, el poder de negociación de las agencias de viajes es bajo, ya que es un mercado muy fragmentado. De acuerdo con estas especificaciones, los hoteles pueden establecer diferentes relaciones con cada tipo de intermediario.

ii) Descripción de la función de ingresos, costes y maximización del beneficio

La principal fuente de ingresos del sector hotelero proviene de las tarifas que cobran por sus servicios de alojamiento y por la gestión de establecimientos e instalaciones hoteleras que pertenecen a terceros.

Otros ingresos proceden de los servicios de restauración –como restaurantes o cafeterías– salas de eventos, de conferencias y el servicio de habitaciones. Los precios de algunos de estos servicios se cobran aparte del precio de la habitación. Algunos hoteles tienen servicios secundarios adicionales, lo que les permite aumentar sus ingresos.

Los principales costes derivados de su actividad son fijos. Mantener el hotel abierto con personal en dedicación exclusiva y amortizar las instalaciones es la parte que supone el mayor peso en la función de costes. Los costes fijos son, en general, muy elevados en relación con los costes variables. Los costes variables provienen del pago de comisiones a los turoperadores, agencias de viajes y agencias de viajes online a cambio de reservar habitaciones y garantizar un determinado nivel de ocupación y de suministros.

En términos económicos, la maximización de beneficios de los hoteles se produce por una optimización de los niveles de ocupación que superan sus costes fijos. Asimismo, las empresas tratan de reducir sus costes mediante la externalización de algunos servicios para reducir costes fijos y la centralización de sus compras para reducir costes variables, como es el caso de los hoteles grandes.

iii) Descripción de los mecanismos de discriminación y sus efectos sobre la cantidad, la calidad, la eficiencia, la equidad y los incentivos de la industria

Los hoteles utilizan diferentes estrategias comerciales con el objetivo de garantizar sus niveles de ocupación para cubrir los costes fijos y maximizar sus ingresos en temporadas altas. Podemos distinguir entre dos grupos de estrategias: estrategias dirigidas a los consumidores y estrategias dirigidas a los intermediarios.

Estrategias dirigidas a los consumidores

Estas estrategias se centran en conseguir clientes basándose en sus necesidades y preferencias. Las estrategias más extendidas que se aplican sobre los clientes finales se basan en descuentos en precios y en discriminación de precios:

- Descuentos por reservas realizadas con antelación.
- Ofertas de última hora.
- Descuentos por cliente que venga recomendado.
- Descuentos en función del número de clientes o la duración de la estancia.
- Descuentos en función del perfil del cliente.
- Promociones especiales a determinados colectivos.

- Precios basados en los flujos estacionales de turistas (picos y temporadas bajas).
- Tarjetas de fidelización.
- Servicios opcionales incluidos en el precio por habitación.

Estrategias dirigidas a los intermediarios

Los hoteles negocian con los intermediarios con el fin de garantizar una ocupación mínima que cubra sus costes fijos. Los hoteles generalmente aceptan las condiciones establecidas por los turoperadores, al tener estos un elevado poder de negociación. Por el contrario, el poder de negociación entre los hoteles y las agencias de viajes o las agencias online es más equilibrado.

Turoperadores

- Acuerdos garantizados: los turoperadores reservan un número determinado de habitaciones y pagan por ellas, independientemente de si estas son finalmente ocupadas o no. Con ello, los hoteles cubren sus riesgos operacionales al asumir los turoperadores sus riesgos de no ocupación.
- Acuerdos de ocupación: los turoperadores reservan un cierto número de habitaciones que pagan solo si se ocupan. En este caso, los hoteles deben cobrar precios más elevados al no asumir los turoperadores el riesgo de no ocupación.
- Acuerdos de exclusividad: los hoteles pueden reservar sus habitaciones a un único turoperador. En este caso, los hoteles pueden cobrar un precio mayor por dicha reserva ya que, gracias a estos acuerdos, los turoperadores son capaces de ofrecer una oferta diferenciada y adquirir ventajas competitivas. El precio que cobran los hoteles por dichos acuerdos dependerá de factores como su poder de negociación, su atractivo y su ubicación. Algunos turoperadores se ofrecen para financiar inversiones o reformas de hoteles a cambio de acuerdos de exclusividad.

Agencias de viajes

Los hoteles y las agencias de viajes negocian un menor volumen de habitaciones en comparación con los turoperadores. El poder de negociación entre los hoteles y las agencias de viajes está más equilibrado. Como consecuencia, los hoteles son capaces de cobrar precios más altos a las agencias de viajes que a los turoperadores.

Agencias de viajes online

Los hoteles pagan una comisión a las agencias de viajes online por ofrecer sus servicios de alojamiento en internet. Gracias a esto, la visibilidad de los hoteles en

Internet aumenta, lo que conduce a una mayor fidelización de la marca y a mayores ventas.

En algunos casos, los hoteles aplican estrategias de precios a los clientes a través de sus intermediarios. Por otra parte, los hoteles pueden aplicar descuentos por volumen o rappels a los intermediarios en función de la cantidad de las reservas solicitadas.

3. Anexo II: Bibliografía

- Alimarket. Sección Hoteles (2014). *Radiografía del mercado hotelero en España. Informe de inversión en 2013.*
- Alojamientosconectados.es. *Manual de técnicas de fidelización de clientes para hoteles y alojamientos rurales.* (Consultado el: 21/11/2014)
- Buhalis, D. (2000). *Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region.* International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 1(1), 113-139.
- CNC (2003). *Informe del Servicio de Defensa de la Competencia N- 03031. Teinver (Marsans) / Tiempo Libre.*
- CNC (2009). *Resolución (Expte. C-0178/09 NH Hoteles / Hesperia).*
- Hosteltur.com (2010). *Optimización de costes en la gestión hotelera.* (Consultado el: 21/11/2014)
- Hosteltur: <http://www.hosteltur.com/> (Consultado el: 21/11/2014)
- INE. [Estadísticas sobre hostelería y turismo y Datos de Coyuntura Turística Hotelera.](#)
- Meliá Hoteles International: <http://www.melia.com/es/> (Consultado el: 21/11/2014)
- NH Hoteles: <http://www.nh-hoteles.es/> (Consultado el: 21/11/2014)
- Preferente.com (2012). *Los tour operadores hacen todo por hoteles en exclusiva.*
- Preferente.com (2013). *Temor en cadenas pequeñas por la ola de compras de los turoperadores.* (Consultado el: 21/11/2014)
- Preferente.com (2014). *Los 5 grandes turoperadores suponen el 46% del mercado español.* (Consultado el: 21/11/2014)
- Riu Hoteles & Resorts: <http://www.riu.com/es/home.jsp> *Los 5 grandes tour operadores suponen el 46% del mercado español.* (Consultado el: 21/11/2014)
- TDR (Tesis doctorales en la red). *El sector hotelero.* Capítulo 3.
- Tenturismo.com (2013). *Agencias de viaje, tour operadores y OTAs. Cómo “vender experiencias” con éxito: una campaña monstruosa.* (Consultado el: 21/11/2014)
- UH Noticias (2013). *Los tour operadores contratan el verano 2014 con alzas de precios del 5 % para asegurarse camas.*