
Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609



Desarrollo hotelero en Brasil: panorama de mercado y perspectivas

Pedro Dos Santos Cypriano

Universidad de Alicante

cypriano.pedro@gmail.com

RESUMEN

El escenario económico internacional es adverso (Fondo Monetario Internacional, 2012; The World Bank, 2012) y perjudicial a los negocios hoteleros en las principales economías del mundo. El volumen de inversiones ha disminuido fuertemente, conseguir financiación ya no es algo tan simple y predomina el clima de incertidumbre debido a la crisis (Ernst & Young, 2012; Horwath, 2012a; Jones Lang LaSalle, 2011a). Ya Brasil, después de haber pasado por profundos cambios socioeconómicos, vive en un entorno más estable y con buenas perspectivas de evolución a mediano plazo (Giambiagi *et al.*, 2011; Brasil, 2012b). Las mejoras son notables también en el turismo (Brasil, 2010a) y actualmente *players* nacionales e internacionales estudian diversas posibles inversiones hoteleras en el país (Hotel Invest, 2011 y 2012b; JLLS, 2011b y 2012b). No obstante, hay una importante pregunta: ¿Cuál es el panorama actual y las reales perspectivas de desarrollo hotelero en Brasil? Para contestarla, se buscó analizar el panorama de la hotelería brasileña en cuanto a su caracterización, principales empresas presentes y desempeño de la oferta. Además, investigar las barreras, riesgos, oportunidades y perspectivas relacionados a inversiones hoteleras en el país. Entre los principales resultados, se ha concluido que Brasil vive un nuevo ciclo de expansión de la hotelería. Nuevamente con hoteles de bajo y mediano confort, destinados al mercado doméstico corporativo y de eventos, con probable predominio de alianzas estratégicas, modelo de desarrollo por *condo-hotel* y otras estrategias *non-equity*. No obstante, ahora de manera más descentralizada, en ciudades de pequeño a gran porte y con perspectivas de participación, aún tímidas pero con potencial de crecimiento, de nuevos *players*, como fondos de inversión internacionales e inmobiliarios. Además, el país camina hacia condiciones de financiación más favorables (sin embargo aún inadecuadas debido a las exigencias y burocracia para liberación de crédito), con disminución real e intensa de las tasas de interés (SELIC) y menores

Fecha de recepción: 26-02-2013

Fecha de aceptación: 17-04-2013

Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609



exigencias de rentabilidad por el inversor. Las perspectivas futuras son optimistas. No obstante, el riesgo de sobreoferta en ciudades puntuales y los GAPs de competitividad turística y hotelera en el país son una señal de alerta y debe ser estudiada con detenimiento por empresas, gobiernos y universidades.

Palabras clave: Panorama, perspectiva, barrera, riesgo, oportunidad, inversión, hotelería, Brasil.

Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609



Hotel development in Brazil: market overview and perspectives

Pedro Dos Santos Cypriano

Universidad de Alicante

cypriano.pedro@gmail.com

ABSTRACT

The actual international economic environment is adverse (International Monetary Fund, 2012; The World Bank, 2012) and unfavorable to business hotels in major world economies. The volume of investments has fallen harshly, getting funding is no longer as simple and dominates the climate of uncertainty due to the crisis (Ernst & Young, 2012; Horwath, 2012; Jones Lang LaSalle, 2011a). Brazil, having undergone deep socioeconomic changes, nowadays lives in a more stable environment, with good prospects for midterm evolution (Giambiagi et al., 2011; Brazil, 2012b). Improvements are remarkable also in tourism (Brazil, 2010a) and national and international players are currently studying various potential hotel investments in the country (Hotel Invest, 2011 and 2012; JLLS, 2011b and 2012b). However, there is an important question: What is the current situation and the real outlook of hotel development in Brazil? To answer this question, it was necessary to analyze the overview of the Brazilian hospitality industry regarding its characterization, performance and leading companies present supply. It is also necessary to investigate the barriers, risks, opportunities, and perspectives related to hotel investments in the country. This is an exploratory study based on literature review, surveys with 29 managing directors (of Brazilian and international hotel chains, consulting companies, sectorial entities, developers, and a REIT) and in-depth interviews with 10 of the surveyed experts. The 20 hotel chains that participated in this survey represent more than 73,000 rooms in nearly 450 hotels nationwide, approximately 72% of the supply chain available in Brazil. Essentially qualitative methods were used in the methodology, including the validation of the results by pattern-matching. Among the main results, it was concluded that Brazil is undergoing a new round of hotel expansion. Again with low and medium comfort hotels, intended for domestic and corporate market, with probable prevalence of strategic alliances, condo-hotels, and other non-equity strategies. However, now in a more decentralized manner, in cities from small to large size and with prospects of participation, even timid but with growth potential, of new players, such as REITs.

Moreover, the country walks towards more favorable financing terms (though still inadequate due to the requirement and bureaucracy to release credit), with an intense decrease in interest rates and lower requirements of profitability from investors. Future perspectives are optimistic. However, a risk of oversupply in specific cities and competitive GAPS in the country's tourism and hospitality industry are a signal of alert and must be studied carefully by companies, governments, and universities.

Keywords: Overview, perspective, outlook, barrier, risk, opportunity, investment, hotel industry, Brazil.

I. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA

El objetivo general del estudio es analizar el panorama de la hotelería brasileña y sus perspectivas hasta 2020. Los dos objetivos específicos son: analizar el panorama de la hotelería brasileña en cuanto a su caracterización, principales empresas presentes y desempeño de la oferta; e investigar las barreras, riesgos, oportunidades y perspectivas relacionados a inversiones hoteleras en Brasil.

Se trata de una investigación exploratoria, basada en revisión bibliográfica, documental, encuestas con 29 directivos (de cadenas hoteleras brasileñas e internacionales, consultoras, entidades sectoriales, desarrolladores inmobiliarios y un fondo de inversión internacional) y entrevistas en profundidad con 10 de los expertos encuestados. Las 20 cadenas que contestaron la encuesta representan más de 73 mil habitaciones o casi 450 hoteles en el país, aproximadamente un 72% de la oferta de cadena disponible en Brasil. Se utilizaron métodos esencialmente cualitativos en la metodología, inclusive la validación de los resultados por "emparejamiento" (*pattern-matching*).

II. PRINCIPALES RESULTADOS

A continuación, se presentan los principales resultados por grupo de variables analizadas en el estudio:

- Overview nacional de la hotelería brasileña – A pesar de la evolución del turismo brasileño en la última década, persisten problemas estructurales que afectan negativamente el sector de medios de hospedaje en cuanto a sus necesidades de inversión. Hay fuertes indicios de existir graves GAPs de competitividad turística y hotelera en el país. Principales debilidades del ambiente turístico: carga tributaria, coste del terreno, legislación y burocracia, infraestructura turística, coste de los pasajes aéreos, líneas de financiación disponibles, coste de construcción, volumen de demanda internacional y promoción turística. Principales fortalezas del ambiente turístico: desempeño del mercado hotelero, estabilidad política/económica y volumen de demanda nacional. Principales debilidades del sector de cadenas hoteleras: sostenibilidad ambiental, volumen de inversión en innovación/renovación y certificación de calidad. Principales fortalezas del sector de cadenas hoteleras: *Average Daily Rate* compatible con la rentabilidad esperada y tasa de ocupación. Sin embargo, los índices de aprobación son moderados, principalmente sobre los precios.
- Barreras y riesgos de inversión – 5 principales barreras de desarrollo hotelero en Brasil: 1ª Escasez de líneas de financiación adecuadas; 2ª Costes del terreno; 3ª Carga tributaria; 4ª Legislación y burocracia nacional; 5ª Coste de construcción.

Riesgo: solamente un ítem fue indicado como de alto riesgo para la hotelería brasileña, sobreoferta puntual en el país. Este riesgo está asociado a seis de las 12 ciudades del Mundial, sin embargo esencialmente con media intensidad. El escenario es bastante distinto del vivido en la crisis de condo-hoteles en el país.

- Líneas de financiación – El gran problema de la financiación hotelera en Brasil son las garantías exigidas para su liberación. Pocos *players* logran cumplirlas, por lo cual el acceso a crédito en el país es bastante restricto, especialmente para las pequeñas y medias empresas. No existen incentivos a transacciones: “no existe una política de incentivos para adquisición de emprendimientos ya edificados. Las líneas actuales son de bancos de mercado [comerciales], ¡con tasas prohibitivas!”, mencionó uno de los expertos. Alternativa de *funding* hotelero: debido a las dificultades de financiación en Brasil, la alternativa de condo-hoteles y partenariados con *players* locales se vuelven un atractivo modelo de expansión en el país.
- Expectativa de rentabilidad (en TIR real, sin apalancamiento financiero) – Las expectativas de rentabilidad en el sector difieren bastante dependiendo del perfil del inversor. Los compradores individuales de condo-hoteles son aquellos que poseen menor exigencia de retorno sobre el capital invertido. Tir media mínima esperada: en el promedio general, inversionistas de hoteles en Brasil tienen una expectativa de rentabilidad mínima de un 13,8% para compra de activos y de un 16,3% para construir nuevos hoteles.
- Oportunidades (hasta el 2020) – Hay fuertes indicios de que Brasil presente diversas oportunidades de inversión en hotelería, de norte a sur, en ciudades a partir de 200 mil habitantes, principalmente en hoteles *budget*, económico y también, en menor intensidad, en el segmento *midscale*. Perfiles de inversionista: el país presenta oportunidades para diferentes perfiles de inversionista, entre fondos de inversión, fondos inmobiliarios, compradores de condo-hotel, *developers*, entre otros. Condo-hotel: el comprador de condo-hoteles fue indicado como el perfil de inversionista más atractivo al sector. Este modelo de inversión está siendo aplicado por todo el país, independientemente del perfil de ciudad. Las mayores incertidumbres: sobre oportunidades en mercados *upscale* hay bastante heterogeneidad en las respuestas y en el segmento lujo la predominancia es negativa. En promedio, estos dos mercados (*upscale* y de lujo) son los con mayor nivel de incertidumbre y, consecuentemente, mayor riesgo.
- Estrategias de desarrollo y expansión – Las estrategias varían para cada perfil de empresa. En común, todos pretenden crecer con contratos de gestión, modelos de partenariado, construcción de nuevos establecimientos y cambios de marca en hoteles existentes. Invertir capital propio no está entre las prioridades, en especial

para las TOP4. En desuso: las estrategias de expansión de menor interés a la hotelería brasileña son IPO, compra de hoteles de cadena, compra de hoteles independientes, inversiones con financiación internacional y realización de contratos de arrendamiento.

- *Perspectivas generales* – A pesar de las barreras, riesgos y GAPs de competitividad del mercado hotelero de Brasil, los expertos son optimistas en cuanto a las perspectivas del sector y creen que las inversiones en hoteles en el país serán cada vez mayores hasta el 2020. Exigencia de TIR hacia abajo: la rentabilidad mínima exigida (sobre *equity*) para construir hoteles en Brasil disminuirá progresivamente. Sostenibilidad: Brasil está sólo en el inicio de un largo ciclo sostenible de crecimiento de oferta. Los pequeños también crecerán: hasta el 2020, diversas administradoras hoteleras ganarán más participación de mercado entre la oferta de cadena en el país. Alianzas estratégicas: sin invertir capital propio o hacer alianzas con *developers*, empresas sin gran participación de mercado no lograrán fuertes crecimientos. Incertidumbre: en cuanto a las perspectivas de ganancia de competitividad del sector, hay mayores dudas, a pesar de que las evaluaciones sean predominantemente positivas.

- *Las 12 ciudades sede del Mundial de Fútbol del 2014* – En general, la evolución del desempeño hotelero de los principales mercados brasileños es positiva y los riesgos de sobreoferta son puntuales y de intensidad moderada. Las perspectivas a largo plazo son optimistas, a pesar de la ralentización de la economía nacional en el 2012. Economías dinámicas: de las 12 ciudades sede del Mundial, seis presentaron fuerte crecimiento económico (de por lo menos el 4% a.a.) del 2004 al 2009. Son ellas: Brasilia, Fortaleza, Natal, São Paulo, Recife y Curitiba. Oferta concentrada: la oferta hotelera de las 12 ciudades sede del Mundial del 2014 está concentrada en los segmentos de categorías bajas y medianas. Performance en crecimiento: tendencia de crecimiento de la performance hotelera en el agregado de las 12 ciudades. La ADR creció (en valores nominales) en promedio un 14% a.a. y el RevPAR un 17% a.a. del 2009 al 2011, tasas muy superiores a la inflación. Las UP performers: las cinco ciudades con mejor desempeño hotelero (en RevPAR) en Brasil son Río de Janeiro, Recife, Brasilia, Belo Horizonte y São Paulo. Riesgo de sobreoferta: seis de las 12 ciudades presentan algún riesgo de sobreoferta, esencialmente de intensidad media. Las ciudades son Natal, Belo Horizonte, Brasilia, Cuiabá, Manaus y Salvador. De éstas, Cuiabá y Belo Horizonte son los dos destinos con mayores riesgos.

Además de los resultados mencionados, también se ha realizado un análisis DAFO de la hotelería en Brasil tomándose en cuenta las necesidades de desarrollo del sector, las respuestas de los encuestados y entrevistados y la exhaustiva revisión bibliográfica y documental. Los principales resultados son:

- Debilidades – Principales (Falta de líneas de financiación adecuadas; Alto coste del terreno y de construcción; Carga tributaria excesiva; Legislación y burocracia nacional; Riesgo de sobreoferta puntual en el país) y Secundarias (Nivel de precios moderado; Escasa demanda internacional; Modesta utilización de hoteles por la demanda doméstica de ocio; Bajo gasto medio del turista nacional; Escasez de información de mercado).
- Amenazas – Principales (Agravamiento de la crisis internacional; Débil competitividad turística del país) y Secundarias (Apreciación de la moneda brasileña).
- Fortalezas – Principales (Performance hotelera creciente y existencia de demanda latente; Robusta demanda doméstica de negocios y eventos; Tendencia de disminución de las exigencias de rentabilidad en el sector; Posibilidad de estructuración de condo-hoteles; Atractividad del sector a inversiones de *players* nacionales e internacionales) y secundarios (Perspectiva de crecimiento más ordenado de la oferta; Predominio de hoteles independientes en el país).
- Oportunidades – Principales (Perspectivas de crecimiento económico a largo plazo y por todo el país; Queda de la rentabilidad de inversiones en edificios residenciales y comerciales; Reducción de la tasa de interés (SELIC); Mundial de Fútbol del 2014 y las Olimpiadas del 2016; Atractividad de los fondos inmobiliarios) y Secundarias (Clasificación como país *investment grade*; Hotelería mundial en crisis; Facilitación de crédito al consumidor para viajes).

Con base en el análisis DAFO y en los principales resultados del estudio, también se definieron 6 *Key Issues* y 31 direcciones estratégicas para el desarrollo sostenible de la hotelería en Brasil, con base en la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2008):

- (Key Issue 01) ¿Cómo viabilizar alternativas de *funding* adecuadas a las necesidades del sector? Cinco direcciones estratégicas: 1) Flexibilizar las exigencias de garantía en las líneas de financiación del BNDES; 2) Crear una línea de financiación permanente al sector, inspirada en el modelo norteamericano, destinada a construcción, renovación y transacciones hoteleras; 3) Hacer *partenariado* con *developers* y fondos de inversión nacionales e internacionales; 4) Estructurar fondos inmobiliarios hoteleros para transacciones y construcciones hoteleras; 5) Usar, con responsabilidad, el modelo de condo-hoteles como estrategia de *funding*.
- (Key Issue 02) ¿Cómo inducir un desarrollo ordenado de la hotelería brasileña y en línea con su capacidad de absorción de nuevos proyectos? Cuatro direcciones estratégicas: 1) Crear un sistema público-privado de inteligencia de mercado en Brasil, involucrando las universidades, con datos y estudios estratégicos sobre

turismo y hotelería; 2) Establecer formas legales o por concesión de estímulos para que empresas privadas proporcionen datos de desempeño hotelero al gobierno para su continuo acompañamiento y elaboración de políticas públicas; 3) Regular las inversiones en condo-hoteles según el modelo norteamericano; 4) Realizar estudios serios para analizar la real viabilidad de nuevos proyectos hoteleros.

- (Key Issue 03) ¿Cómo aumentar la atractividad y competitividad del turismo brasileño para estimular más inversiones hoteleras en Brasil? Seis direcciones estratégicas: 1) Estudiar estrategias para ampliar, mejorar y abaratar el transporte aéreo, por ferrocarril y por carreteras en Brasil; 2) Simplificar la legislación para apertura de nuevos negocios, inclusive la burocracia para realización de partenariados con empresas extranjeras; 3) Rever la política fiscal y tributaria del sector (a pequeños y grandes organizaciones); 4) Evaluar la calidad de la formación superior y técnica en turismo y hotelería; 5) Mejorar los planes promocionales de destinos turísticos y dar mayor énfasis al mercado doméstico; 6) Crear estrategias para aumentar la sensación de seguridad en los destinos brasileños.
- (Key Issue 04) ¿Cómo aprovechar la realización del Mundial de Fútbol del 2014 y de las Olimpiadas a favor del desarrollo sostenible de la hotelería brasileña? Tres direcciones estratégicas: 1) Estudiar nuevos proyectos hoteleros con base en las perspectivas de desarrollo a largo plazo del destino, no solamente en la demanda generada por el evento; 2) Establecer un límite al número de proyectos que recibirán incentivos públicos en cada destino, con base en estudios técnicos que estimen la capacidad de absorción de nuevos hoteles en el mercado; 3) A parte de crear estímulos a nuevos hoteles, estudiar los GAPs de competitividad de la oferta actual y sanarlos.
- (Key Issue 05) ¿Cómo asegurar competitividad a la oferta hotelera brasileña actual y futura? Ocho direcciones estratégicas: 1) Crear estímulos públicos a proyectos sostenibles; 2) Invertir en investigación y desarrollo para inversiones en innovación y renovación de la oferta; 3) Establecer procesos de calidad y de aumento de eficiencia operacional en los hoteles; 4) Implantar sistemas prácticos de gestión del conocimiento en las empresas hoteleras; 5) Incentivar inversiones en TICs, especialmente en hoteles independientes; 6) Mejorar las políticas de gestión y formación de personal; 7) Adoptar prácticas de *revenue management* y de gestión basada en resultados; 8) Instituir políticas privadas de incentivo para la realización de eventos en los fines de semana para disminuir los efectos de la estacionalidad en hoteles de negocios.
- (Key Issue 06) ¿Cómo promover un desarrollo desconcentrado (en tipos de productos, regiones y ciudades) de la hotelería brasileña? Cinco direcciones estratégicas: 1) Aprovechar la visibilidad internacional brasileña y el malo momento de la hotelería internacional para estudiar formas de viabilizar hoteles

de grandes marcas en el país; 2) Estudiar la viabilidad de proyectos *upscale* y de lujo en las principales ciudades brasileñas; 3) Estudiar la implantación de hoteles *budget*, económico y *midscale* en ciudades brasileñas con buenas perspectivas de crecimiento económico y que carecen de buenas marcas, en pequeñas a grandes ciudades; 4) Hacer acuerdo con TT.OO. y AA.VV. para estimular más demanda de ocio a los hoteles del país; 5) Crear una fuerte campaña público-privado de incentivo y valorización del turismo doméstico de ocio, para la clase media y *targets* superiores en ciudades con potencial turístico, incluyendo los centros urbanos.

III. CONCLUSIONES

Brasil vive un nuevo ciclo de expansión de la hotelería. Nuevamente con hoteles de bajo y mediano confort, destinados al mercado doméstico corporativo y de eventos, con probable predominio de alianzas estratégicas, modelo de desarrollo por *condo-hotel* y otras estrategias *non-equity*. La novedad es que ahora la expansión ocurre de manera más descentralizada, en ciudades de pequeño a gran porte y con perspectivas de participación, aún tímidas pero con potencial de crecimiento, de nuevos *players*, como fondos inmobiliarios y de inversión. Además, el país camina para condiciones de financiación más favorables, con queda real e intensa de las tasas de interés y menores exigencias de rentabilidad por el inversor. La hotelería del país ha dado un paso más hacia el desarrollo y dinamización del sector.

Sin embargo, no necesariamente la hotelería en Brasil se convertirá en un sector más competitivo. Aún son diversos los GAPs de competitividad del país. Bajo la perspectiva pública, infraestructura, promoción, gestión y legislación son insatisfactorias. Desde la perspectiva privada, aún hay ineficiencia, baja productividad, poca innovación, profesionalización e insuficiente preocupación con la calidad, para mencionar solamente algunos ejemplos. Además, como financiación más favorable se entiende "mejor que antes, pero aún inadecuada". Las tasas, plazos y volúmenes de crédito ya son razonables y compatibles con la realidad macroeconómica brasileña. No obstante, las exigencias y burocracia limitan fuertemente la capacidad de toma de crédito por el empresario, principalmente por el pequeño y mediano emprendedor.

Es muy probable que Brasil crezca a mediano y largo plazo, y conjuntamente el sector hotelero del país. Mientras la economía brasileña crezca, habrá presión de demanda por hoteles y se deben viabilizar nuevos proyectos. La hotelería nacional es eminentemente independiente y en diversas pequeñas y medianas ciudades ya se requieren hoteles de marca. En momento de expansión económica, todos crecen por el efecto país. Es decir, no es tan difícil encontrar oportunidades, aún más en un mercado en proceso de desarrollo. El problema está cuando se cesa el periodo de abundancia. Por eso,

las estrategias de desarrollo no deben ser exclusivamente cuantitativas, es decir, de más y más hoteles. Desarrollarse también implica en aumento de calidad, mejoría de los procesos de gestión, ganancia de eficiencia operacional, adopción de políticas modernas de precio, implantación de sistemas de gestión del conocimiento y de la calidad, entre otros. Las perspectivas apuntadas por los expertos indican dudas sobre la ganancia de competitividad del sector, a pesar de casi todos hayan mencionado que las inversiones crecerán. El mensaje es compatibilizar la expansión con mejoría de la calidad. Y para esto, empresas y gobierno tienen tareas a cumplir.

Se cree que un sector maduro y profesional es el camino hacia el aspirado desarrollo sostenible. Con calidad, en servicios y procesos de gestión, se adoptan decisiones conscientes, de inversión y operación de los emprendimientos existentes. Así, el sector se prepara no solamente para periodos de expansión, sino también para las eventuales crisis inherentes a los ciclos económicos. Con profesionalismo, no hay guerras de precios, el mercado no sufre tanto con queda de performance y las retomadas de crecimiento son mucho más rápidas. En este ambiente, están todos comprometidos con la calidad y competitividad del destino.

Son 11 las principales recomendaciones del estudio:

- 1) Financiación, financiación, financiación. Gobierno, la hotelería es un sector estratégico. Es necesario crear estímulos para permitir condiciones adecuadas de desarrollo, con competitividad y profesionalismo.
- 2) Condo-hotel, la solución y el peligro. Sin condiciones adecuadas de financiación, el condo-hotel aún es el modelo de inversión con mayor probabilidad de uso en el sector hotelero brasileño. Por un lado, es una alternativa de expansión y tiene su importancia. Por otro, se permite el riesgo de que su uso sea indiscriminado y una nueva sobreoferta surja.
- 3) Crisis, más que un riesgo, una oportunidad. El mundo en crisis pone Brasil en una posición de destaque que probablemente no lograría en condiciones normales de la economía. Hay que sacar provecho del momento para hacer buenas negociaciones.
- 4) Hotelería y el Mundial de Fútbol del 2014, cuidado. No se debe construir nuevos hoteles en el país exclusivamente para el Mundial. Hotelería es un negocio a largo plazo y su rentabilidad depende de un flujo constante de demanda a largo plazo.
- 5) Ralentización de la economía brasileña, ¿un riesgo para el sector? A pesar de la reciente queda de ocupación hotelera en Brasil, las perspectivas a partir del 2013

son positivas. No hay evidencias de que el país entrará en una seria crisis. No se deben dejar los planes de inversión en el país.

- 6) Los precios deben ser compatibles con las expectativas de rentabilidad del negocio. Hoteleros, ocupación alta no es sinónimo de buen desempeño. Además, precios bajos difícilmente inducen demanda nueva al mercado, sino generan guerra de precio entre los hoteles existentes. Políticas inteligentes de *pricing* deben ser incorporadas por el mercado.
- 7) Por qué Brasil no tiene muchas marcas de lujo y upscale? Es simple, los costes aún no justifican la expectativa de ingresos del negocio en la mayor parte de las ciudades brasileñas. Tales proyectos necesitan terrenos *Premium*, ¡que son caros!, y los precios medios en el país son generalmente bajos o moderados. Las oportunidades en este segmento son más limitadas.
- 8) ¿Qué estrategia de crecimiento es ideal para Brasil? No hay una receta. Todo depende de las características de cada empresa y de su entorno. Sin embargo, parece claro que sin alianzas estratégicas, el potencial de expansión en el sector será limitado.
- 9) Sostenibilidad, una estrategia de rentabilidad. Un hotel eficiente se comienza con un proyecto eficiente. Se deben estructurar nuevos proyectos adecuándolos a normas de certificación energética y ambiental. Además, el BNDES estimula esta estrategia con condiciones de financiación mejores, en tasas y plazo, que seguramente impactan positivamente en la rentabilidad del proyecto.
- 10) El mito de la demanda internacional. Hace 10 años que el nivel de demanda turística internacional a Brasil es idéntico, de poco más de 5 millones. ¿Por qué apostar en este mercado si hay un público doméstico con mucho más propensión de consumo turístico en el país?
- 11) Partenariados público-privado. Sólo se sanarán GAPs de competitividad turística en el país con una fuerte alianza público-privada. Se deben pensar en nuevos modelos de gestión participativos y en una contribución más activa de las empresas en el proceso de toma de decisión sobre el turismo de una ciudad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGARWAL, S. y RAMASWANI, S. N. (1992). "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors". *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1-27.

- BAILEY, R. y BALL, S. (2006). "An exploration of the meanings of hotel brand equity". *The Service Industries Journal*, 26(1), 15-38.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES (2001a y 2006). *O segmento hoteleiro no Brasil*, BNDES Setorial, Río de Janeiro. Disponible en <http://www.bndes.gov.br>.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES (2012). *Linha de Financiamento ProCopa Turismo – Hotel Sustentável*. Disponible en <http://www.bndes.gov.br>.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES (2011). *Perspectivas da hotelaria no Brasil*, BNDES Setorial, Río de Janeiro, 33, 5-42. Disponible en <http://www.bndes.gov.br>.
- BAUM, A. y MURRAY, C. (2010). "Understanding the Barriers to Real Estate Investment in Developing Economies". *10a. Conferência Internacional da LARES – Latin American Real Estate Society*, 1-22.
- BEZERRA, M. M. O. (2002). *Turismo e financiamento: o caso brasileiro à luz das experiências internacionais*. Tese (Doutorado em Economia), Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- BRASIL (2010a). Ministério do Turismo. *Turismo no Brasil: 2011-2014*, Brasília. Disponible en <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos>.
- BRASIL. Ministério do Turismo y Fundação Getúlio Vargas (2010b). *Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores*, Brasília. Disponible en <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos>.
- BRASIL. Ministério do Turismo y Fundação Getúlio Vargas (2011). *Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo*, 7ª Edição, Río de Janeiro. Disponible en <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos>.
- BRASIL. Ministério do Turismo y Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (2012b). *Anuário Estatístico de Turismo - 2012*, Volume 39 (ano base 2011), Brasília. Disponible en <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos>.
- BRASIL. Ministério do Turismo, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas y SEBRAE (2006b). *Meios de Hospedagem: Estrutura de consumo e impactos na economia*, São Paulo. Disponible en <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos>.
- BSH TRAVEL RESEARCH (2005 y 2008). *Hotéis econômicos no Brasil – 2005 y 2008*, São Paulo. Disponible en <http://www.bshinternational.com/TravelResearch>.
- BSH TRAVEL RESEARCH (2011). *Investimentos no Brasil: Hotéis & Resorts – 2011*, São Paulo. Disponible en <http://www.bshinternational.com/TravelResearch>.
- CAI, L. y HOBSON, P. (2004). "Making hotel brands work in a competitive environment". *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 197-208.
- CHATHOTHA, P. K. y OLSEN, M. D. (2003). "Strategic alliances: a hospitality industry perspective". *Hospitality Management*, 22, 419-34.
- CHEN, J. J. y DIMOU, I. (2005). "Expansion strategy of international hotel firms". *Journal of Business Research*, 58, 1730-40.

- CRUZ, D. F. y ANJOS, S. J. G. (2011). "La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas". *Estudios y perspectivas en turismo*, 20, 478-98.
- DEROOS, J. A. (2010). "Hotel Management Contracts – Past and Present". *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 68-80.
- DEV, C. S., BROWN, J. R. y ZHOU, K. Z. (2007). "Global Brand Expansion: How to Select a Market Entry Strategy". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(1), 13-27.
- DEV, C., ERRAMILI, M. y AGARWAL, S. (2002). "Brands across borders: Choosing between franchising and management contracts for entering international markets". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(6), 91-104.
- DEV, C., MORGAN, M. S. y SHOEMAKER, S. (1995). "A positioning analysis of hotel brands". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 48-55.
- DIAS, C. M. M. (1990). *Home away from home: evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria, um estudo compreensivo*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação), Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ECOLE HÔTELIÈRE DE LAUSANNE (2011 y 2012). *The Hotel Yearbook 2011 y 2012*, Lausanne, Wade & Company SA.
- ERNST & YOUNG (2011 y 2012). *Global Hospitality Insights: top thoughts for 2011 y 2012*. Disponible en <http://www.ey.com/realestate>.
- FÓRUM DOS OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL (FOHB) y HOTEL INVEST (2010 y 2012). *Placar da Hotelaria 2015: projeção da taxa de ocupação nas 12 cidades-sede da Copa do Mundo no Brasil*, 1ª y 4ª edição. Disponible en <http://www.sp.senac.br/placardahotelaria>.
- GIAMBIAGI, F. et al. (2011). *Economia Brasileira Contemporânea*, 2ª Edição, São Paulo: Elsevier.
- HANSON, B., MATTILA, A. S., O'NEILL, J. W. y KIM, Y. (2009). "Hotel rebranding and rescaling: effects on financial performance". *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 360-70.
- HARO, C. N. S. (2012). *Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento en el proceso de internacionalización de cadenas hoteleras a partir del paradigma de Dunning*. Tesis (Doctorado), Universidad de Málaga, Málaga.
- HASSANIEN, A. y BAUM, T. (2002). "Hotel innovation through property renovation". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(4), 5-24.
- HORWATH HTL (2012a y 2012b). *Global Hotel Market Sentiment Survey 2012, March y August*. Disponible en <http://www.horwathhtl.com/hwHTL/Publications>.
- HOTEL INVEST (2011 y 2012a). *Panorama da Hotelaria Brasileira 2010-2011 y 2011-2012*, São Paulo. Disponible en <http://www.hotelinvest.com.br/panorama>.
- HOTEL INVEST (2012b). *Panorama da Hotelaria Brasileira – Previa do 2 trimestre de 2012*, São Paulo. Disponible en <http://www.hotelinvest.com.br/panorama>.
- HVS (2009a). *Hotel Investing in Brazil*. Disponible en <http://www.hvs.com/Library/Articles>.
- HVS (2009b y 2010a). *Brazilian Hotel Market Overview 2008-2009 y 2009-2010*. Disponible en <http://www.hvs.com/Library/Articles>.

- HVS (2010b). *Financiamento para Hotéis*. Disponible en <http://www.hvs.com/Library/Articles>.
- HVS (2010c). *The obstacles do make new hotels feasible*. Disponible en <http://www.hvs.com/Library/Articles>.
- IGNARRA, L. R. y FUNCIA, T. (2007). "Hotelaria econômica: administração de hotéis em um segmento promissor". *Observatório de Inovação do Turismo, 2 (edição especial – BSH International)*.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2010a). *Economia do Turismo: uma perspectiva macroeconômica 2003-2007*, Rio de Janeiro. Disponible en <http://www.ibge.gov.br>.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2012a). *Pesquisa de Serviços de Hospedagem 2011: municípios da capital*, Rio de Janeiro. Disponible en <http://www.ibge.gov.br>.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (2012). *World Economic Outlook: an update of the key WEO projections*, January 23, Washington. Disponible en <http://www.imf.org/external/publications>.
- JOHNSON, C. y Vanetti, M. (2005). "Location strategies of international hotel chains". *Annals of Tourism Research, 32(4)*, 1077-99.
- JONES LANG LASALLE (2008, 2009, 2010, 2011b y 2012b). *Lodging Industry in numbers: Brazil*. Disponible en <http://www.joneslanglasallehotels.com/hotels>.
- JONES LANG LASALLE (2011a). *Hotel Investment Outlook 2011*. Disponible en <http://www.joneslanglasallehotels.com>.
- JONES LANG LASALLE (2012a). *Latin America Hotel Investor Sentiment Survey: May 2012*. Disponible en <http://www.joneslanglasallehotels.com/hotels>.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive strategy*. Boston: Harvard Business Press.
- KIM, B. Y. y OH, H. (2004). "How do hotel firms obtain a competitive advantage?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(1)*, 65-71.
- LIMA JR, J. R. y ALENCAR, C. T. (2008). "Foreign investment and the Brazilian real estate market". *International Journal of Strategic Property Management, 12*, 109-123.
- MARTORELL CUNILL, O. y MULET FORTEZA, C. (2003). "Estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras". Editorial FITUR, Madrid, 151-167.
- MEDLIK, S. y INGRAM, H. (2000). *The business of hotels*, 4ª edition. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- MEURER, R. (2010). "International travel: the relationship between exchange rate, world GDP, revenues and the number of travellers to Brazil". *Tourism Economics, 16(4)*, 1065-72.
- NICOLAU, J. L. y SELLERS, R. (2011). "The effect of quality on hotel risk". *Tourism Economics, 17(1)*, 39-52.
- O'NEILL, J. W. y CARLBÄCK, M. (2011). "Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle". *International Journal of Hospitality Management, 30*, 515-21.

- O'NEILL, J. W. y MATTILA, A. S. (2006). "Strategic Hotel Development and Positioning: the effects of revenue drivers on profitability". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), 146-154.
- PACIELLO, P. M. R., JACOB, C. S. C., RIBEIRO, G. B. M., RYLKO, R. y LISBOA, F. P. (2011). "Copa do Mundo de 2014 e a Estabilização do Mercado de Real Estate". *11a. Conferência Internacional da LARES – Latin American Real Estate Society*, 1-12.
- PEREIRA, L. L. y FERREIRA, W. R. (2011). "Avaliação da Competitividade Turística das Cidades-Sede da Copa do Mundo de 2014 por meio da Análise por Envoltória de Dados (DEA)". *VIII Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, Balneário Camboriú, 1-12.
- PROSERPIO, R. (2007). *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. São Paulo: Editora Aleph.
- SANTOS, F. M. y BASTOS, J. M. (2010). "Notas sobre a expansão das redes hoteleiras nacionais e internacionais. *Anais do VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul (Saberes e fazeres do turismo: interfaces)*, 1-14.
- SECOVI (2012). *Manual de melhores práticas para hotéis de investidores imobiliários pulverizados*, São Paulo. Disponible en <http://www.secovi.com.br/files/Downloads/manual-hoteliari.pdf>.
- SHANE, S. (1994). "The Effect of National Culture on the Choice Between Licensing and Direct Foreign Investment". *Strategic Management Journal*, 15(8), 627-42.
- SILVA, I. O. F. (2007). "O avanço da rede hoteleira em Salvador e na Costa dos Coqueiros: 1996 a 2006". *Observatório de Inovação do Turismo*, 2(3), 1-15.
- SINGH, A. J. y KWANSA, F. A. (1999). "Financing the lodging industry in the next millennium". *Hospitality Management*, 18, 415-25.
- SPOLON, A. P. G. (2006). *Chão de estrelas: hotelaria e produção imobiliária em São Paulo, 1995 a 2005*. Dissertação (Mestrado em História e Fundamentos da Arquitetura e do Urbanismo), Universidade São Paulo, São Paulo.
- THE WORLD BANK (2012). *Global Economic Prospects 2012: Uncertainties and Vulnerabilities*, January, Washington. Disponible en <http://www.worldbank.org/reference>.
- VALOR ECONÔMICO (2010). *A Indústria Hoteleira no Brasil: mercado, perspectivas, perfis de empresas*, São Paulo. Disponible en <http://www.valor.com.br>.

Nota: Este artículo es un resumen del Trabajo de Fin de Máster en Dirección y Planificación del Turismo de la Universidad de Alicante que contó con la tutoría de la Dra. Ana Ramón de la Universidad de Alicante y el Dr. José Manoel Gonçalves Gândara (Universidade Federal do Paraná de Brasil).