

LA FUERZA DE LA MARCA ESPAÑA

Manuel Butler Halter*

Resumen: España es líder en el turismo europeo desde hace más de una década. Esta situación se ve amenazada por el envejecimiento de la población, especialmente alemana, con consecuencias sobre la clientela fiel a España, que comienza a erosionarse. A pesar del cambio de modelo de negocio de los grandes turoperadores, el alto grado de acoplamiento con España se mantiene. El problema pues es compartido. La baza que supone ser líder se expone en dos casos concretos: la feria STEPS en Londres y la acción conjunta con el grupo editorial Burda en Alemania.

Palabras clave: liderazgo, competitividad, Europa, turoperación, marca España, promoción.

Abstract: Spain has been the European tourism leader for more than a decade. This position is being threatened because of the ageing of the population, especially in Germany, with consequences for the loyal clients to Spain that is starting to erode. In spite of the change of the model of the big tour operators business, the high level of matching with Spain has been kept. Therefore the problem to share it. Being the leader provides an opportunity in two concrete cases: the fair STEPS in London and the joint action with the editorial group Burda in Germany.

Keywords: leadership, competitiveness, Europe, tour operators, brand Spain, promotion.

I. INTRODUCCIÓN: LIDERAZGO DE ESPAÑA EN LAS DOS PRINCIPALES DEMANDAS EUROPEAS: REINO UNIDO Y ALEMANIA

Un rasgo diferencial que tiene España respecto a sus competidores es el liderazgo que detenta en las dos demandas más importantes

de Europa desde hace unos 15 años. Esta ventaja competitiva, todo el mundo quiere estar con el líder, está amenazada en el medio plazo. Es una ventaja competitiva no sostenible. Por ello analizar su evolución y sobre todo su empleo en la promoción turística es de importancia. Es una carta que España no siempre juega.

Cuadro 1

	2004	2005	2006	2007	2008
Reino Unido (UK)					
Paquete (%)	48,2	39,2	35,8	32,2	30,9
Total (1) (miles)	15.629	16.090	16.210	16.298	15.795
Alemania (D)					
Paquete (%)	55,2	52,1	49,1	44,2	41,6
Total (2) (miles)	9.537	9.918	10.140	10.081	10.068
(UK+D)/total llegadas (%)	48,0	46,5	45,4	45,0	45,1

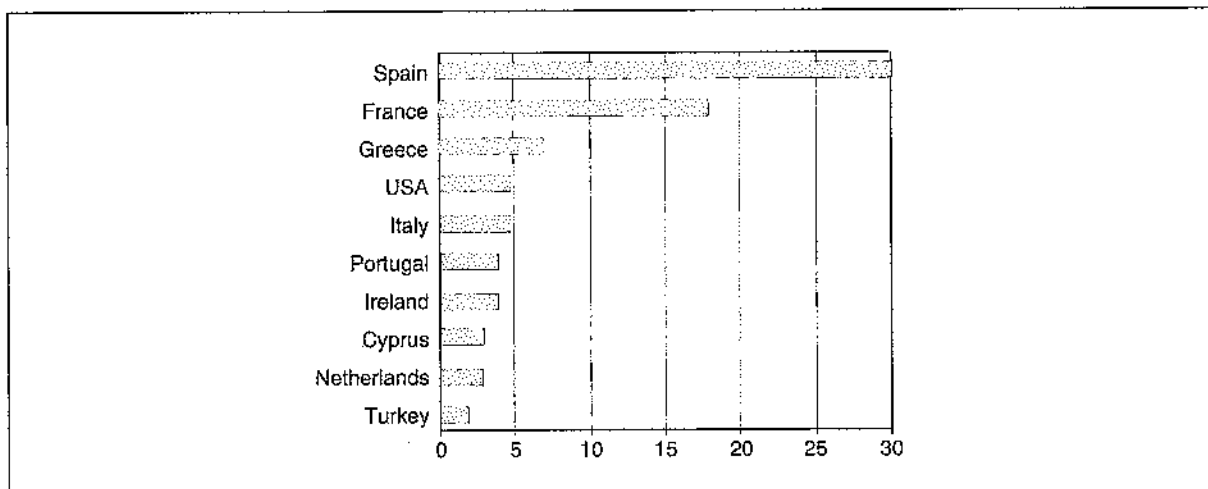
(1) Datos R.U. para 2008. Vivienda en propiedad: 9,5% + Familiares y amigos: 13,7% = 23,2%.

(2) Datos Alemania para 2008. Vivienda en propiedad: 8,4% + Familiares y amigos: 11,2% = 19,6%.

Fuente: IET.

* Administrador civil del Estado. Actualmente consejero de Turismo en Berlín y ex director de la OET (Oficina Española de Turismo) en Londres (1999-2004).

Figura 1
Viajes de los británicos al exterior (%) 2003

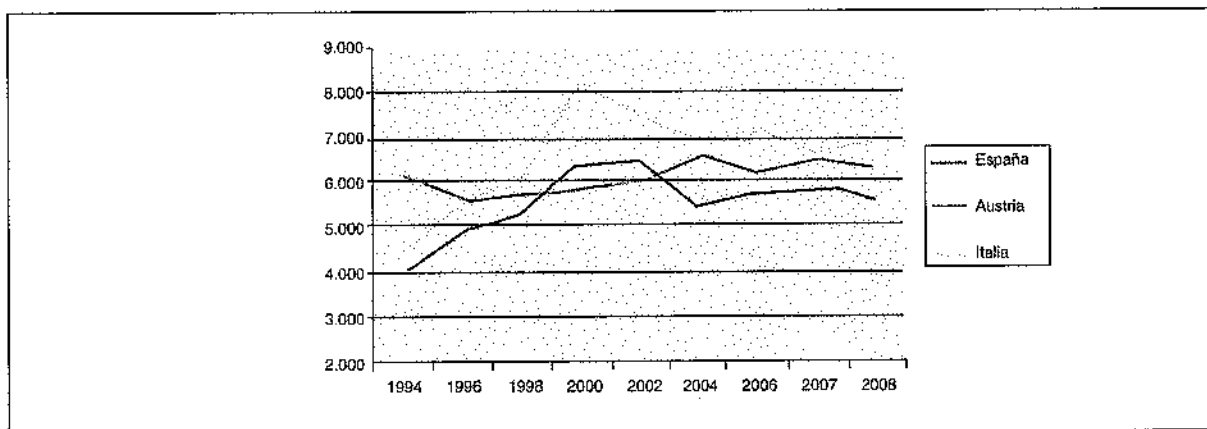


Fuente: Office for National Statistics.

Según la ONS (Office for National Statistics), España es el destino favorito de los residentes en el Reino Unido desde el año 1994. En 2003 el 30% de las vacaciones en el exterior tenían como destino España,

seguido de Francia (18%), siendo el volumen total de viajes de vacaciones de 41,2 millones de viajes. Aproximadamente la mitad (47%) de las vacaciones en el extranjero fueron paquetes organizados.

Figura 2
Gasto turístico de los alemanes en el exterior



Fuente: Deutsche Bundesbank

Los datos de gasto turístico proporcionados por el Deutsche BundesBank, muestran que España, desde 1996, es el destino favorito de los alemanes. Los datos proporcionados por el ReiseAnalyse (1), que contabilizan las vacaciones principales para la población residente en Alemania de mayores de 14 años, también señalan un liderazgo de España desde hace más de 20 años.

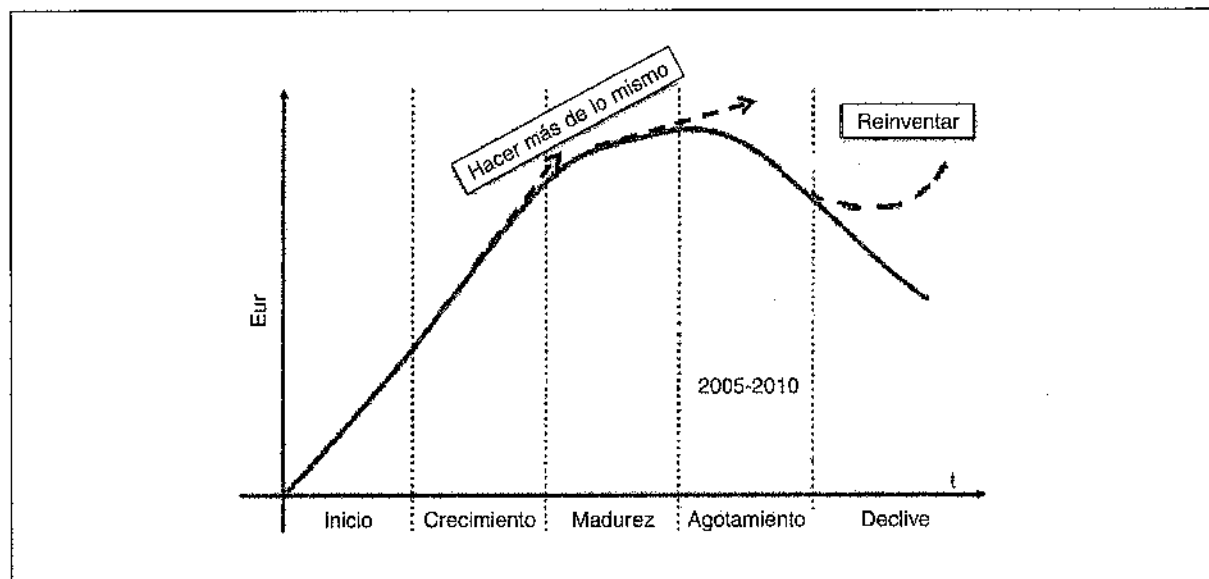
La participación del turismo organizado de los viajes desde Reino Unido y Alemania va descendiendo, pues ha pasado del 55%/48% al 42%/31% en 5 años. Esto se explica por varias razones: a) el incremento de propietarios de segundas residencias en España; b) el incremento de las conexiones aéreas gracias a la revolución que han supuesto las CBC; c) el alto grado de conocimiento de destino que facilita mediante la distribución electrónica «desempaquetar» el paquete turístico. En Alemania estos tres factores se están acusando menos, debido a: a) la sobrevaloración de la libra frente al euro; b) las CBC se trasladan de EE.UU. a Europa a través del Reino Unido; c) la mayor penetración de Internet en Reino Unido y la tradicional reticencia de los alemanes al empleo de medios de pago electrónicos. Hecha esta salvedad, la tendencia es la misma en ambos países.

Centrándose en el mercado organizado, la cuota de mercado (2) de España en Alemania es de 40,6%, pero con una pérdida

anual de al menos 2 puntos porcentuales en los últimos 4 años. La ausencia de datos en el Reino Unido desde 2007 (3), no es óbice para estimar una tendencia similar de continua erosión de la cuota de España, en base a los informes que presentan los grandes turoperadores. A pesar de este deterioro de las cuotas, la posición de liderazgo de España se mantiene, pues parte de cifras muy altas.

La razón de estos descensos tan rápidos estriba básicamente en el ciclo de vida del producto. El núcleo del turismo organizado en ambos mercados es el paquete de sol y playa de 1 a dos semanas hacia España. Éste en la curva de Butler (4) hay que situarlo en la fase de declive. No puede seguirse pensando con una mentalidad lineal, de seguir «haciendo más de lo mismo». La falta de dinamismo llevaría a un declive cierto en el corto plazo. El producto debe reinventarse, como así se expresa en la figura 3. La innovación, no sólo tecnológica, sino a otros niveles es clave. Especialmente en el campo de las operaciones, como en su día fuer revolucionario la comida buffet que aportó la hotelería española. Ello unido a los altos costes del producto masivo español, implica unos márgenes de comercialización reducidos. Por eso los turoperadores en sus planes estratégicos que presentan a los analistas bursátiles declaran su intención de reducir en su portfolio la participación del destino España.

Figura 3
Paquete clásico sol y playa



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2

	Market-share TCG UK %	Haut-type	TC %	MyT %	Strategic direction
Canaries	50	Medium-haul	21.5	28.5	Reduce
Turkey	40	Medium-haul	28.4	11.6	Grow
Cuba	69	Long-haul	56.5	12.5	Hold
Dominica Republic	52	Long-haul	27.7	24.3	Hold
Mainland Spain	41	Short	13.3	27.7	Reduce

Fuente: Thomas Cook plc.

II. GRADO DE ACOPLAMIENTO CON LOS GRANDES GRUPOS DE TUOPERACIÓN

Las políticas de los grandes turoperadores se encaminan a incrementar la rentabilidad de los recursos puestos en juego, en especial del

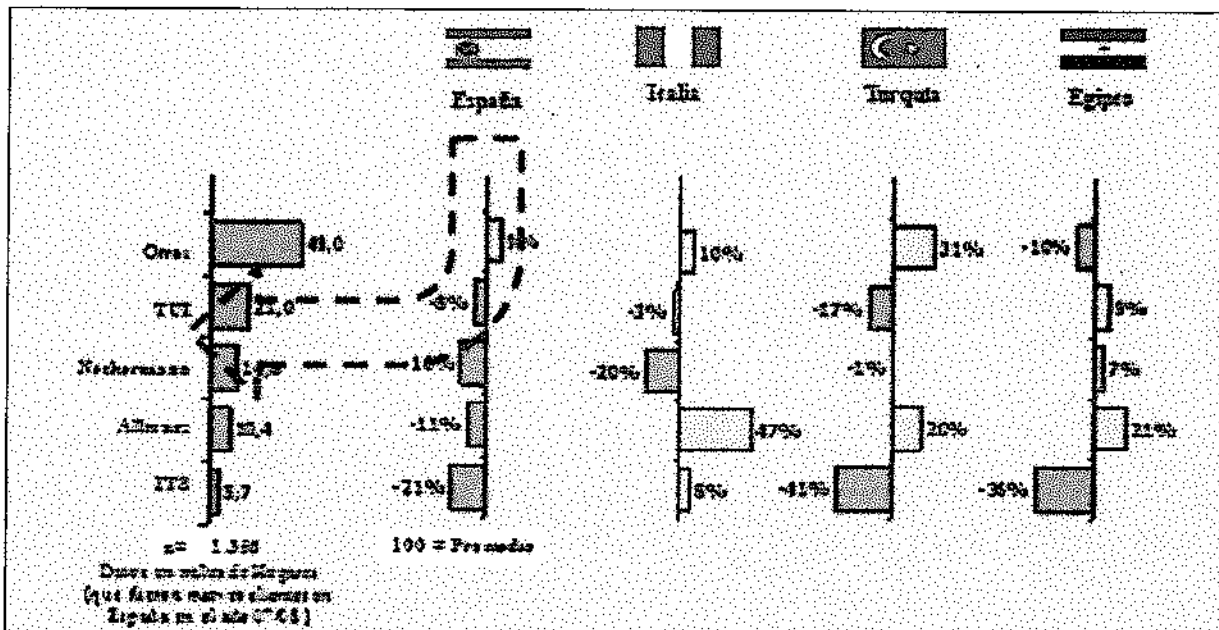
capital desembolsado por los inversores (5). El grupo Thomas Cook lo plasma en lo que llama Light Asset Management (6), esto es en gestionar activos, pero no en tener la propiedad de los mismos (hoteles, agencias de viajes, aviones, etc.) dentro de un concepto de integración vertical. El resultado es lo que se

ha dado por denominar flexibilidad. De esa flexibilidad en definitiva lo se desprende es un menor compromiso con los destinos y mayor con lo que demanda el cliente final. El Grupo TUI Travel, al tener sólo la gestión de los activos reales, la propiedad es de la matriz TUI AG, también se orienta en esa misma línea de flexibilidad, con menos del 20% (9) de las camas en garantía, aunque de forma no tan acusada como el anterior, pues lógicamente la cuenta de resultados de TUI Travel está en el perímetro de consolidación de la matriz.

La OET en Berlín encargó en julio de 2009 a la empresa de investigación de mercado GfK (Gesellschaft für Konsum) un estudio detallado sobre la competencia del destino España. Los datos que se citan a continuación, sino se indica lo contrario, proceden de ese estudio, no así su análisis e interpretación, de las que se responsabiliza el autor.

A pesar de los esfuerzos en pro de la flexibilidad, el análisis realizado, que se sintetiza en la figura 4, permite percibir un alto grado de acoplamiento con la clientela básica alemana de los dos grandes turoperadores paneuropeos (TUI y Thomas Cook) con el destino España. En el anexo 1 se realiza el análisis numérico con datos de GfK para el mercado alemán, obteniéndose para estos dos grandes grupos un coeficiente de correlación muy cercano a 1. Esto es, todo descenso en la clientela de paquete hacia España repercute en la misma proporción en las cifras totales de turistas. No hay que olvidar que la cuota de ellos hacia España, medidas en ventas, varía entre un 50% y un 40%. Luego un descenso de clientes hacia España repercute en esa proporción, de 0,5 a 0,4 en la cifra de negocio de cada grupo de turoperación.

Figura 4



Fuente: OET Berlín, con datos de GfK.

III. ENVEJECIMIENTO DE LA DEMANDA EUROPEA

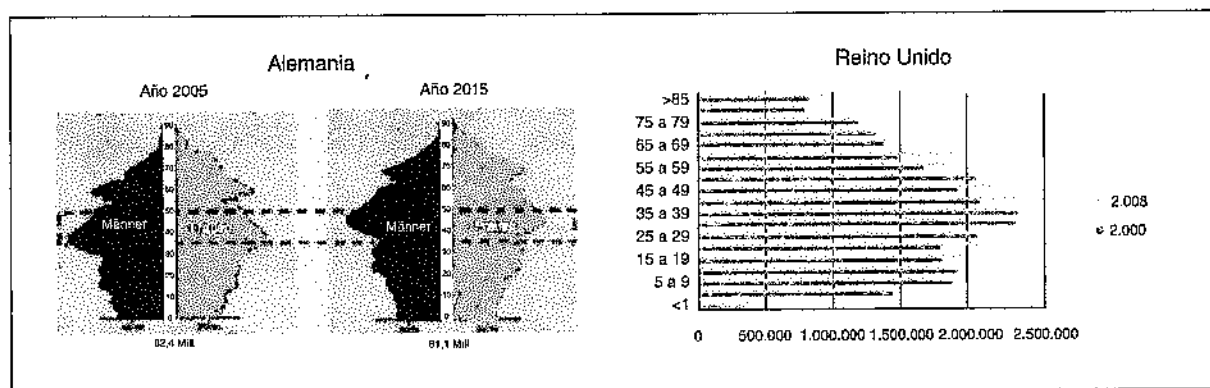
La demanda de viajes está cambiando aceleradamente, pues así lo están haciendo las pirámides poblacionales de los países europeos. En los gráficos adjuntos se recogen la situación actual y la proyección para Alemania y el Reino Unido. En el anexo 2 se escriben los datos en tanto por ciento de población mayor de 65 años para los países de la UE. De ellos se deduce, en primer lugar un proceso rápido de envejecimiento de la población europea, que lógicamente tiene su trasposición en la demanda de viajes y que está afectando fuertemente a España. En segundo lugar se observa que este proceso es especialmente más acusado en Alemania.

La tendencia de los alemanes de pasar sus vacaciones principales cada vez más en Alemania, no es ajena a esto (8). Según el ReiseAnalyse, en 2008 un 31% de las vacaciones principales tuvieron lugar dentro del

país, y se espera que en 4 años que ascienda al 35%. Efectivamente, durante este verano de 2009, debido a factores coyunturales como la crisis económica y la consiguiente tendencia al ahorro (reducción del gasto de los turistas), hay un repunte importante en viajes internos. Las pernотaciones en la hotelería alemana (9) en agosto se han incrementado en un +2%. Las ocupaciones de los alojamientos en los lugares de playa en el Báltico y el mar del Norte han sido muy cercanas al 100%. La prensa informa, además, de la fiebre de compra de segundas residencias en las costas alemanas, con titulares tan expresivos como «Adiós, Spanien! Willkommen Mecklenburg!» (¡Adiós España! ¡Bienvenido Mecklemburgo!) (10). Evidentemente, también las altas temperaturas (11) en agosto han favorecido el proceso, pero la clave está en el envejecimiento de la población.

En el análisis cualitativo de pérdidas y ganancias del estudio ya mencionado, se observa claramente que el principal destino

Figura 5



Fuente: Bundes Statistischesamt.

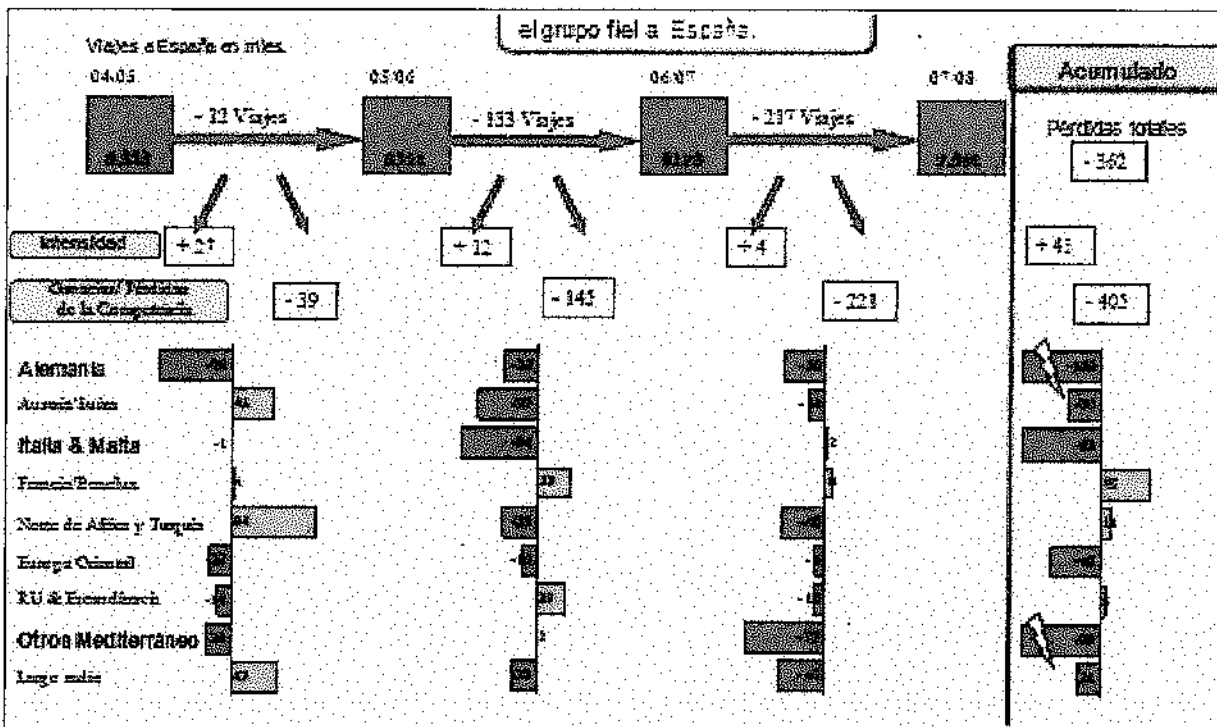
Fuente: Office for National Statistics

competidor de España es la propia Alemania, seguida de Italia y otros países del Mediterráneo. Turquía no tiene apenas importancia en este, a pesar de ser un fuerte competidor en el segmento de sol y playa. Ello tiene una interpretación lógica: ambos destinos se disputan los vacacionistas primerizos, esto es los que realizan por primera vez sus vacaciones, pero no en las fases vitales posteriores de los consumidores. Véase gráfico adjunto.

Analizando en profundidad la demanda alemana de viajes hacia España, que se recoge en la figura 7, se deduce que: a) el grupo de turistas fieles a España, esto es,

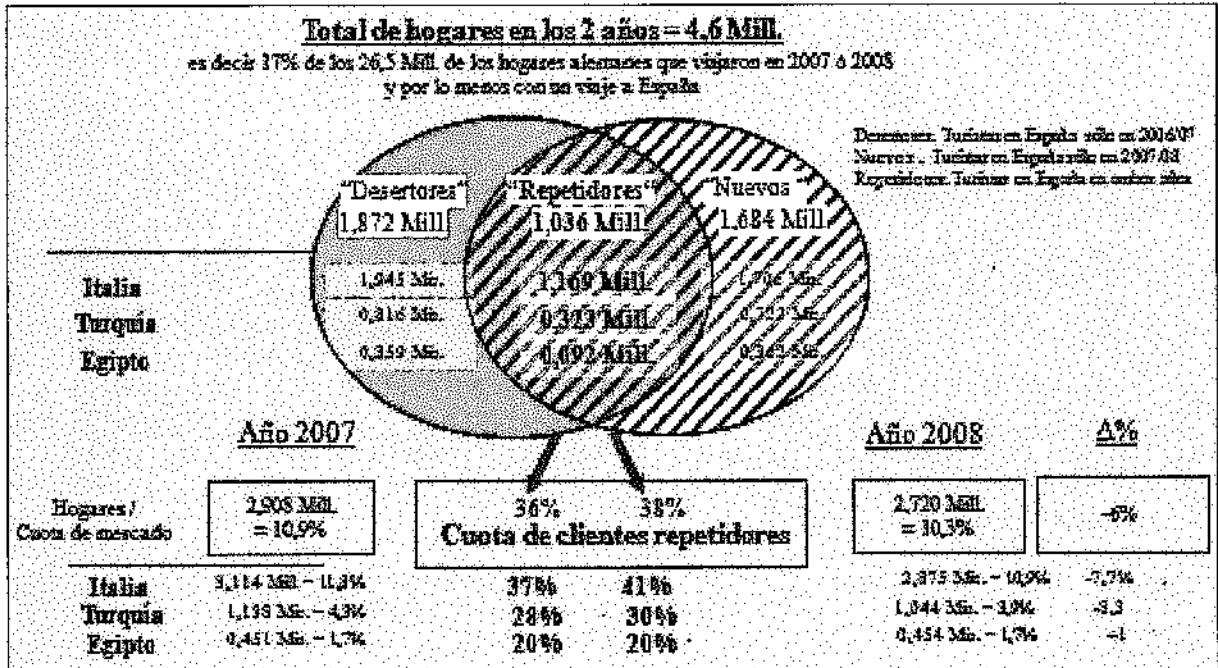
con un alto índice de repetición, es menor que en el caso de Italia, pero superior que en el caso de Turquía (lógicamente pues Turquía está en fase de captura de primerizos y creando su propia clientela fiel); b) que este grupo de fieles a España está disminuyendo, lo ha hecho entorno a un 6% en el año 2008, manteniendo el número total de llegadas a España, al ser mayor la intensidad viajera. Al tópico de la altísima fidelidad con el destino España, influido por el alto grado de satisfacción que proporcionan las encuestas en destino, se le pone un límite temporal claro, sino media ninguna actuación que lo corrija.

Figura 6



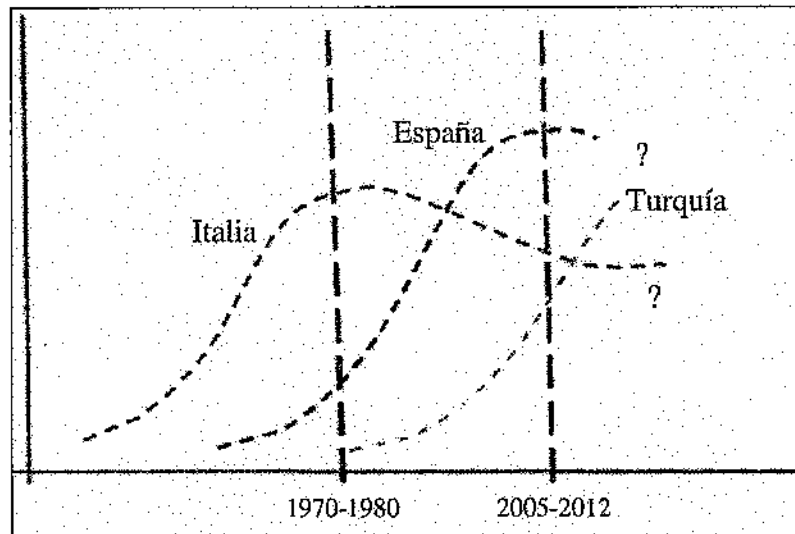
Fuente: OET Berlín, con datos de GfK.

Figura 7
Clientela fiel a España. Mismo número de viajes, menos hogares (-6%)



Fuente: OET Berlín, con datos de GfK.

Figura 8
Alemania. Ciclos de consumo generacional



Fuente: Elaboración propia.

Una interpretación de lo expuesto anteriormente puede ser la siguiente. En la pirámide de población alemana hay un máximo, que se corresponde con las cohortes de la generación de *baby boomers* (que entrarán en la jubilación a partir de 2020). Dicha generación ha «consumido» preferentemente España y está empezando a aproximarse a su curva de declive de consumo de vida. Esto es la ventana de consumo se está reduciendo de forma ya notable. Los nuevos turistas ya no optan masivamente por España, hay nuevos entrantes desde hace unos años más baratos y muy atractivos, siendo el más representativo Turquía.

¿Se puede empezar a hablar de un «cansancio de España»? El autor, de forma discreta, en sus contactos profesionales no ha detectado hasta la fecha esta situación, pero basta que un líder de opinión lo interprete y exprese así, para que el mensaje se extienda como un reguero de pólvora. Se puede observar en la figura que se estaría en un periodo de ciclo de unos 35 a 40 años, que se corresponde con el ciclo de consumo generacional, como es bien sabido. El actuar debe ser con medidas muy pensadas y de hondo calado, en las que también estarían interesados los grandes grupos de turoperación (12), dado el alto grado de acoplamiento.

IV. Liderazgo amenazado (13)

Por lo expuesto anteriormente se puede deducir claramente que el liderazgo que ostenta España, que se asienta en gran medida en el negocio clásico de paquete de sol y playa, se encuentra amenazado. El

desarrollo de otros tipos de clientela en el pasado reciente, presentan en general unas mayores flexibilidades, aunque resulte paradójico, especialmente las sustentadas en las conexiones de las aerolíneas CBC, bien por su debilidad financiera, bien por ser parte de su negocio las subvenciones que reciben de las Administraciones Públicas, generalmente locales (14).

La propia estrategia de los dos grandes grupos de turoperación apuesta, como ya se ha señalado, por la flexibilidad, pero aquí las inercias son mayores y los tiempos de respuesta mucho más lentos. En definitiva se trata de hacerse con la propiedad de la clientela, esquema en el que debiera perder peso el destino, elemento esencial hasta la fecha en la toma de decisión de las vacaciones. Esto, que afecta a todos los destinos, que persigue su no diferenciación en definitiva y que prevalezca la marca del distribuidor, afecta de lleno a España. Aunque las razones sean más complejas, según lo expuesto, ello puede llevar a una pérdida de liderazgo de España en el corto/medio plazo.

V. Dispersión de esfuerzos

Tal vez, el llevar tantos años como líder, induce a aceptarlo como algo natural e inmovible, en lo que no es necesario incidir. Tal vez se tenga la sensación de pecar de ser presuntuoso. En otros campos de la economía, el emplear el lema «XXX n.º 1 en Europa» o en el Mundo, no resulta extraño. No se propone actuar en esa línea, solo se intenta transmitir y resaltar el valor que tiene el ser n.º 1.

La diversificación de los esfuerzos en promoción turística de los destinos por separado, en el caso español, es un hecho incuestionable. Si hasta hace poco, aunque no fuera deseable, se podía vivir con una promoción altamente fragmentada, ahora ya no es posible. El mercado ha cambiado, tanto la demanda, como ya se ha visto, como la oferta. La competencia se está agudizando cada vez más: el turista que un destino recibe, se lo está quitando a otro. Si antes se decía que había que estar orientado al cliente, ahora es clave, además, el estar orientado a la competencia. Que el mercado turístico es un mercado de sobreoferta, nadie lo cuestiona. Y que seguirá en esta situación durante muchos años, tampoco.

A la situación de sobreoferta de destinos se une la de sobrecomunicación, no sólo que hoy en día haya más títulos de revistas impresas en el mercado que hace 7 años, sino que, además, los canales de comunicación se han multiplicado. Por ello el trasladar los mensajes, y que sean acertados, a las mentes de los consumidores es mucho más complicado que antes. No hay que olvidar que el campo de batalla de los destinos es la mente del potencial turista.

La percepción de los clientes sobre los destinos es clave. El anclar esa percepción, positiva y los mensajes que se quieren distribuir se hace según Peralba (15) en base a dos elementos: a) mensajes muy sencillos (la mente tiene una capacidad limitada de recordar) y b) mensajes que no violenten los mensajes ya existentes anteriores, pues en caso contrario se rechazan. España como concepto está fuertemente anclado en la

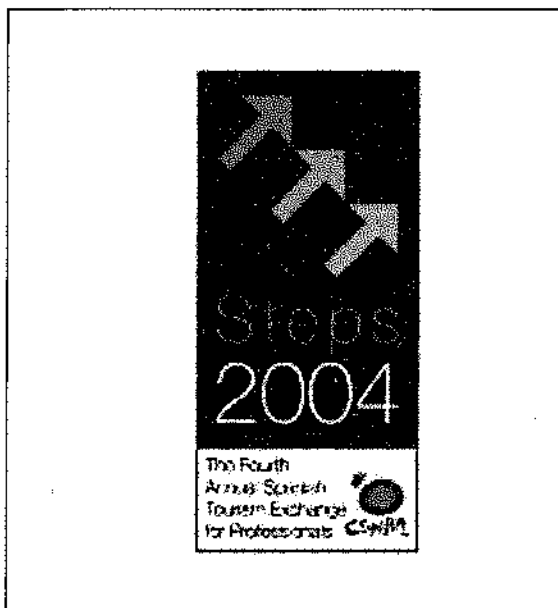
mente de los ciudadanos alemanes y británicos. El análisis llevado a cabo en *focus group* (16) refuerzan esas percepciones ricas entorno a España y especialmente alrededor de valores positivos. El lanzar un destino local asociado a España, se comprende bien, tiene muchas más posibilidades de éxito, que si no se hace así.

La fuerza de España en los principales emisores europeos está muy clara. Es un destino líder desde hace más de una década en las dos principales demandas europeas, que totalizan combinadas casi el 50% de las llegadas internacionales y del gasto turístico. Desgraciadamente, la imagen de España turística se diluye y no se integra en muchas de las acciones, publicitarias y/o de promoción, que protagonizan la mayoría de las instituciones tanto autonómicas como locales. El empleo en la publicidad de destinos españoles en los que no se hace referencia a España e, incluso, en sus web site de promoción con dominios net, org, com, etc. es habitual, y no ayuda en esa línea de obtener más. En un mercado de oferta, esto es de sobreoferta, es necesario poner en valor la marca del líder, por lo que hay que sumar esfuerzos, no diluirlos, ello redundará a favor del propio destino y del conjunto del país. La competencia es muy intensa y actúa en la mayoría de los casos mucho más coordinada con sus destinos individuales que España.

A continuación se exponen dos casos en los que se ha puesto en valor el liderazgo de España, con beneficios para todos los destinos y en los que el autor tuvo la oportunidad de protagonizar con los equipos de las OETes en Londres y en Berlín.

VI. CASOS DE ESTUDIO

Caso 1. Reino Unido. Londres. Feria STEPS



En 2001 se consideró necesario para unir esfuerzos dispersos de las instituciones españolas el crear una feria monográfica sobre España. Se decidió bautizarla STEPS (Spanish Tourism Exchange for Professionals). Para financiarla, la OET canceló la presencia en las ferias regionales y especializadas, en las que se llevaba más de 10 años participando. En total en seis (17). El resultado fue que esos organizadores feriales, a los que se les había cancelado la presencia de España, reaccionaron ofrecieron a la OET la misma superficie que en años anteriores, pero de manera totalmente gratuita. Ello supuso la prueba irrefutable, que España como líder del mercado estaba aportando visitantes a esas ferias, en las que participaba la competencia: Grecia, Chipre, Turquía.

La presión que ejercieron otros países, en concreto Portugal, Alemania y Francia por integrarse en STEPS, avalan lo acertado de la decisión. La participación y el apoyo de todas las CC.AA., incluida Ceuta, significó que el sector británico de turismo percibiera que el líder estaba ahí. Además, el sector privado español, hoteles, rent a car, compañías aéreas, etc. estuvo presente desde el principio. Los principales datos son:

- Concepción y puesta en marcha a partir de 2001 de la feria anual específica sobre España (STEPS: www.Steps2006.com) en Londres (2.000 m²) con una duración de dos días.
- Patrocinadores: Financial Times, Amadeus, Travel Weekly, Meeting and Incentive Travel, Condé Nast Traveller, Editur, Sol Meliá, ABTA, AITO,...
- Participación de los máximos ejecutivos del sector británico y español en los ciclos de conferencias.
- Activa participación de los grandes tt.oo. que sin coste alguno para España desplazaron más de 300 aa.v.v cada año desde todo el R.U.
- La inauguración por SAR el Príncipe de Asturias en la edición de 2004 fue un refrendo, así como al celebración de las 8 ediciones.

La revista *Hosteltur* informaba:

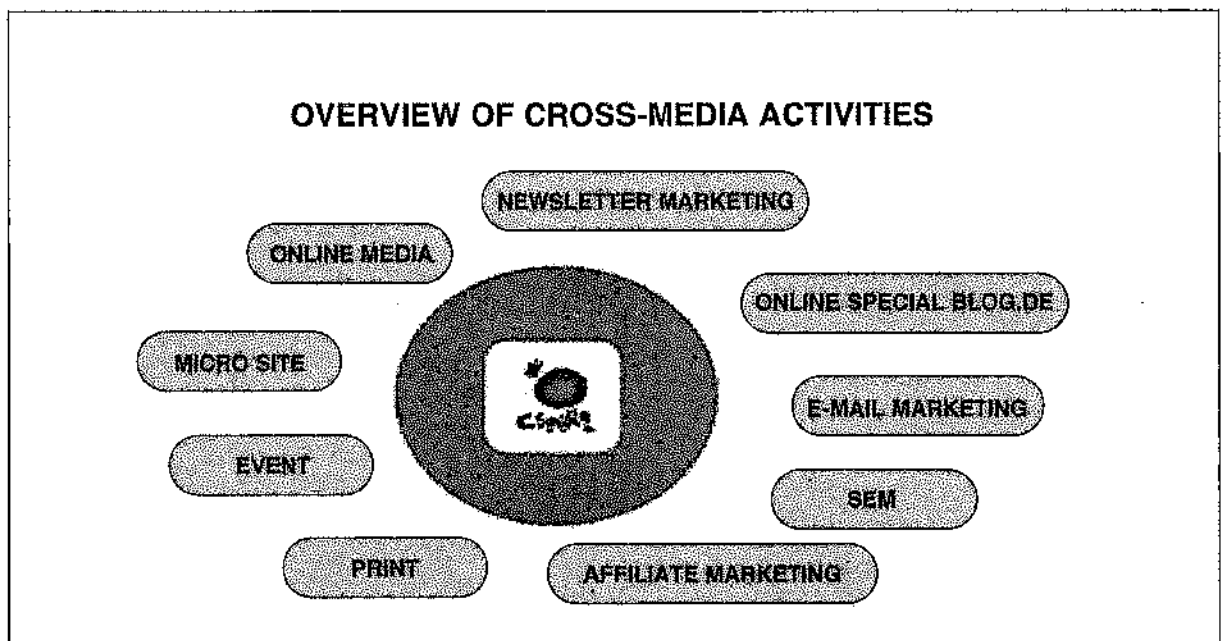
«Es la primera vez que un miembro de la Casa Real inaugura una feria turística en el extranjero. El Royal Horticultural

Hall de la capital británica alberga 183 expositores de los principales agentes de viajes y turoperadores del Reino Unido y de España, que asistirán además a varias conferencias, seminarios específicos y otras actividades. El director de la Oficina de Turismo de España en Londres, Manuel Butler, confirmó a Hosteltur la consolidación de esta joven feria que en la última edición recibió 1.137 visitantes profesionales "y este año esperamos llegar a los 1.500, fundamentalmente porque los grandes turoperadores del Reino Unido han programado visitas de sus agentes de viajes y todo el sector turístico británico está representado".

Entre las actividades que se desarrollarán entre hoy y mañana, Manuel Butler destaca "el apoyo tanto del sector turístico británico como del español a la feria, con el

encuentro abierto del consejero delegado de Thomas Cook UK, Many Fontela Novoa; o el de Simón Pedro Barceló, copresidente del grupo Barceló por parte española". El responsable de Turespaña en Londres considera que el éxito de STEPS se debe sobre todo a su carácter "puramente profesional". Este año habrá además una actividad paralela a la feria, Spain Marks, una propuesta abierta al público que tendrá lugar mañana por la tarde y que explica Manuel Butler: "hemos abierto al público por invitación un espacio paralelo en el que alrededor de 1.000 personas podrán asistir a varias actividades con los agentes de viajes británicos especializados en España". Entre otras personalidades, el político Michael Portillo, el diseñador de calzado Manolo Blahnick o la cocinera ibicenca Joana Viarnés participarán también en Spain Marks" ».

Figura 9



Caso 2. Acción multicanal con la editorial Burda.

En el año 2008 al objeto de iniciar la construcción de una base de datos con el público objetivo LOHAS (18) en Alemania y con alta afinidad a España, se replicó la acción que el grupo editorial Burda había desarrollado dos años antes con la marca automovilística BMW. En la figura 10 adjunto se detalla el esquema de las acciones multicanal que se emplearon para ello, sirviendo como soporte final el *landing web site* creado al efecto www.ichliebespanien.es. Se lograron capturar más de 7.000 direcciones con sus perfiles sociodemográficos y de compra del grupo objetivo elegido. El premio que al que se aspiraba era un fin de semana para dos personas en Madrid, incluyendo un curso de cocina con un prestigioso restaurador de la capital, acompañándole los ganadores, además, a realizar la compra de los ingredientes en el mercado. BMW en un esquema similar, pero ofreciendo como premio 30 viajes en uno de sus últimos modelos de Múnich a Milán, accedió a unas 10.000 direcciones. La inversión realizada fue similar en ambos casos. Como puede desprenderse de ello el resultado es comparable, y así lo refrendó públicamente el Grupo editorial Burda (19). Por tanto, la atracción que ofrece la marca España dentro del exigente grupo LOHAS es similar a la de una de las más prestigiosas en Alemania. Las posibilidades que se abren son muchas.

VII. CONCLUSIONES

- El envejecimiento de la población europea es uno de los mayores retos a los que se enfrenta el Turismo Español. Ello supone revisar las «premisas» inamovibles de las últimas décadas (competidores, clientela fiel...)
- El alto acoplamiento de España con los grandes grupos de turoperación y su liderazgo permite explorar nuevas vías de colaboración con los mismos.
- Está claro que en un entorno de altísima competencia, como el actual, la necesidad de aunar los esfuerzos de marketing de los diferentes destinos españoles es más que deseable, es necesario.
- La carta del liderazgo, que tiene España en el Reino Unido y Alemania, hay que jugarla, máxime cuando ésta no es una ventaja competitiva sostenible. Hay que aprovechar las etapas de liderazgo, ya que no son eternas.
- La fuerza de la marca España en ambos mercados es muy grande, como queda de manifiesto en los ejemplos expuestos, no estando asociada de forma directa a su liderazgo, sino a una mayor riqueza de atributos (su población, seguridad en amplio sentido, historia, cultura, espacio europeo...). La marca España suma no resta, por lo que es lógico, desde el punto de vista del marketing, que sea aprovechada por los agentes del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

PERALBA, Raúl. «El posicionamiento estratégico de la marca España». Círculo de Empresarios. Julio 2009.

Thomas Cook Corporate Strategy. Investor and analyst presentation. 21 de noviembre de 2007. Página web corporativa: www.thomascookgroup.com

Discurso de Dr. Frenzel en el Annual Meeting de 12 de Mayo de 2009. Página web corporativa: www.tui-group.com/de

BUTLER, Richard. The Tourism Area Life Cycle: Applications and modifications.

Office for National Statistics. www.statistics.gov.uk

Bundes Statistischesamt. www.destatis.de

NOTAS

(1) Datos del RA 08: Alemania (turismo interior): 31%; España (13%); Italia (7%); Turquía (7%); Austria (6%), Francia (3%); Grecia (3%).

(2) Datos de GfK (Gesellschaft für Kosum). Travel Panel.

(3) Los proporcionaba AC Nielsen hasta el año 2007.

(4) Richard Butler: The Tourism Area Life Cycle: Applications and modifications.

(5) Para ello orientan su negocio a crecer en el turismo independiente, que tiene tasas de retorno de capital más altas que las del turismo de masas clásico.

(6) Thomas Cook Corporate Strategy. Investor and analyst presentation. 21 de Noviembre de 2007.

(7) Discurso de Dr. Frenzel en el Annual Meeting de 12 de Mayo de 2009. Además, en línea con la gestión de activos, ambos grupos de turoperación han lanzado las marcas hoteleras Sensimar (TUI) y Sentido (Thomas Cook) en 2008/9.

(8) Datos del ReiseAnalyse los viajeros de más de 60 años pasarán de ser 13,4 millones en 2007 a 16,6 millones en 2020, y se caracterizan por: mayor fidelidad a los destinos, tendencia a viajar dentro de Alemania y al empleo de turoperadores.

(9) Datos de la DZT (Deutsche Zentrale für Tourismus).

(10) Welt am Sonntag 30 de agosto de 2009.

(11) En Hamburgo se alcanzaron puntualmente los 44 grados en Agosto.

(12) Lejos de las campañas de producto con turoperadores, que habitualmente se realizan.

(13) La aviación ha entrado de lleno en la era del control de las CO₂ emisiones. La accesibilidad desde R.U. y Alemania a destinos europeos de playa con tren de alta velocidad es ya una realidad, especialmente sur de Francia o Italia.

(14) Es difícil observar una línea común a ellas, pero el máximo exponente de ello es la política de crecimiento del líder del mercado europeo: Ryanair.

(15) Raúl Peralba. «El posicionamiento estratégico de la marca España». Círculo de Empresarios. Julio 2009.

(16) En las ciudades de Hamburgo y Berlín, en febrero de 2009, dentro de los grupos de mayor poder adquisitivo.

(17) Holiday World Belfast, Glasgow, London Language & Cultural Learning, Destinations, London International Boat Show, Volvo PGA Championship, Murphys Irish Open Golf.

(18) LOHAS: Lifestyle of Health und Sustainability. Se define como el grupo objetivo postmoder-

no, que se caracteriza por su orientación a los temas del mantenimiento de la salud y por un consumo responsable y ético todo ello en un estilo de vida moderno, hedonista y que no renuncia a casi nada. Son considerados en Publicidad como los auténticos protagonistas de las modas o tendencias. Según

cifras del Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse de 2009 aproximadamente 7 millones de ciudadanos alemanes mayores de 14 años pertenecen a este grupo.

(19) Día 11 de marzo de 2009 en Berlín (durante la Feria ITB)

ANEXO I

Cálculo del coeficiente de correlación España/touroperadores (Se emplean datos de los estudios de la empresa de investigación de mercado GfK)

Año 2008

$$\Delta E_{\text{España total}} = +0,8\%$$

$$\Delta E_{\text{España itoo}} = -0,5\%$$

$$\begin{array}{l} \Delta E_{\text{TUI}} = +0,4\% \\ \Delta E_{\text{TC}} = -4,0\% \\ \Delta E_{\text{Alltours}} = +2,5\% \\ \Delta E_{\text{REWE}} = -6,0\% \\ \Delta E_{\text{FTI}} = +18,0\% \end{array}$$

$$E_{\text{TTOO}} = 0,31 \quad E_{\text{TUI}} + 0,28 \quad E_{\text{TC}} + 0,13 \quad E_{\text{Alltours}} + 0,11 \quad E_{\text{REWE}} + 0,03 \quad E_{\text{FTI}} + 0,14 \quad E_{\text{OTROS}}$$

$$E_{\text{TOTAL}} = \frac{E_{\text{TTOO}}}{0,443}$$

Año 2009

$$\Delta E_{\text{España total}} = -10,0\%$$

$$\Delta E_{\text{España itoo}} = -7,3\%$$

$$\begin{array}{l} \Delta E_{\text{TUI}} = -18,4\% \\ \Delta E_{\text{TC}} = -18,5\% \\ \Delta E_{\text{Alltours}} = -8,1\% \\ \Delta E_{\text{REWE}} = -0,4\% \end{array}$$

Caída de precios

$$| 5\% \Delta E_{\text{FTI}} = +28,4\%$$

$$E_{\text{TTOO}} = 0,27 \quad E_{\text{TUI}} + 0,25 \quad E_{\text{TC}} + 0,15 \quad E_{\text{Alltours}} + 0,13 \quad E_{\text{REWE}} + 0,04 \quad E_{\text{FTI}} + 0,16 \quad E_{\text{OTROS}}$$

	2008	2009
TUI	1,004	1,047
Thomas Cook	1,050	1,104
Alltours	0,980	0,979
REWE	1,068	0,904
FTi	0,851	0,701

Fuente: Elaboración propia con datos de GfK.

- ΔE_{TUI} = variación de ventas anuales en EUR de TUI hacia España
- ΔE_{TC} = variación de ventas anuales en EUR de Thomas Cook Touristik hacia España
- $\Delta E_{\text{Alltours}}$ = variación de ventas anuales en EUR de Alltours hacia España
- ΔE_{REWE} = variación de ventas anuales en EUR de Rewe Pauschal hacia España
- ϕE_{FTI} = variación de ventas anuales en EUR de FTI hacia España
- E_{TTOO} = número de pax (paquetes) anuales hacia España
- E_{TUI} = número de pax anuales de TUI hacia España
- E_{Total} = total de llegadas anuales de alemanes a España

ANEXO II
Proyección de población mayor de 65 años (en %)*

	2010	2015	2020	2025
Unión Europea (27 países)	25,90	28,26	31,05	34,23
Bélgica	26,09	28,18	30,60	33,79
Dinamarca	24,98	29,09	31,85	34,49
Alemania	31,17	32,22	35,28	39,53
España	24,43	25,82	27,42	30,17
Francia	25,81	29,30	32,77	35,85
Italia	30,99	33,60	35,47	37,97
Holanda	22,82	27,09	30,69	34,95
Austria	26,01	27,37	29,18	32,70
Polonia	18,98	21,88	27,19	32,86
Portugal	26,58	28,55	30,66	33,19
Finlandia	25,70	31,73	36,75	40,64
Suecia	27,81	31,50	33,69	35,46
Reino Unido	24,72	27,11	28,58	30,37
Noruega	22,73	25,66	28,32	31,32
Suiza	24,94	27,48	29,93	33,20

Fuente: Eurostat. Proyección a 14.05.2008.

* Porcentaje del número de personas mayores de 65 sobre el total de población de 0 a 64 años.

