

LA ROTURA DE LA CADENA DE VALOR TURÍSTICA

Manuel Butler Halter*

Resumen: El Sector Turístico Español se está adentrando en un periodo complicado, «invernal» en terminología de Kondratieff. Este periodo invernal ha traído la rotura de la cadena de valor, que ha adoptado la forma de un *atomium*. El cliente, en una situación de sobreoferta, es el «valor central» de ese *atomium*. En España por primera vez el turismo organizado británico se vio superado por el individual en el 2000. Algunos consideraron que los turoperadores estaban tocados de muerte. Han sabido revertir la situación, gracias a un profundo cambio de su modelo de negocio. El producto clásico (Sol y Playa) permite poder seguir invirtiendo en el desarrollo de la estrategia, actuando como *cash cow*. La estrategia se centra en capturar al turista, mediante la inversión en activos intangibles y reduciéndola en los fijos. Los nuevos turoperadores online crecen rápidamente. Los hoteleros españoles deben reformular su modelo de negocio encajándolo en el nuevo *atomium* turístico. Las relaciones de los hoteleros con turoperadores y turistas deben replantearse en profundidad.

Palabras clave: cadena de valor, Kondratieff, *atomium* turístico, cash cow, turoperador, fidelizar al turista.

Abstract: The Spanish Tourism Industry is entering a complex situation, «winter» according with Kondratieff. This «winter» has brought the shaking out of the traditional value chain, which has adopted the figure of an *atomium*. The client, in an oversupply, is the «central value» of the *atomium*. For the first time in Spain the British package demand exceeded the individual one in 2000. Some people considered touroperators were going to disappear. Nevertheless they have known how to revert the new situation, thanks to a deep change in their business model. The classic product business (Sun and Beach), the real «cash cow», allows them to invest more further developing their strategy. Their strategy is focusing on capturing the tourists by investing on intangible assets and reducing on fixed ones. The new online travel agents (OTA) are growing very fast. Spanish hoteliers have to reengineer their business model into the new tourist *atomium*. Their relationships with touroperators and tourists must be reanalyzed deeply.

Keywords: value chain, Kondratieff, touristic *atomium*, cash cow, touroperator, tourist loyalty.

I. INTRODUCCIÓN

Hay un amplio consenso de que el Sector Turístico Español está en un momento de cambio muy profundo. Es claro que la concentración temporal de sucesos tan importantes como la globalización económica, la construcción de Europa (Mercado Único y EURO), la liberalización y desregulación (transporte, telecomunicaciones y energía), la aplicación masiva de nuevas tecnologías (Internet) y los cambios demográficos (envejecimiento y reducción de la población en Occidente), no es casual y

tiene un impacto directo en el Turismo. Dos testimonios, uno del ámbito académico y otro del empresarial son elocuentes en este sentido.

«El sector Turístico español continúa funcionando con la inercia de las décadas anteriores de alto crecimiento. Sin embargo, la caída de los ingresos por Turismo en 2009 es tal vez una señal de que el modelo que ha servido en el pasado no es válido ya. Décadas de un sobredesarrollo han conducido a una degradación estética y medioambiental, con costes sociales para las comu-

* Administrador Civil del Estado. Actualmente Consejero de Turismo en Berlín.

nidades locales», como dice el profesor del IESE Antonio Argandoña (ARGANDOÑA, 2010).

«... hemos de adaptarnos a nuevos sistemas de gestión, procurando incidir en aquellos aspectos que nos hagan diferentes. La innovación como herramienta de futuro. La formación específica, dignificando a todo un sector productivo que no siempre se ha sentido valorado en su justa medida. La concentración y unificación de marcas que por sí solas no pueden subsistir y finalmente una adecuada planificación en las estrategias de promoción por parte de las Administraciones que den prioridad a conceptos claros de los diferentes destinos turísticos. Esto es sólo el enunciado de una larga reflexión, pero estoy convencido que si desarrollamos estos conceptos, el turismo resistirá». En palabras de Joan Molas, presidente de Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos Patronal Hotelera Española (CEHAT) (MOLAS, 2009).

En este documento se analiza ese cambio y su impacto en la cadena de valor y muy en especial en las relaciones entre los hoteleros españoles y los turoperadores europeos. Al presentarse situaciones nuevas, se hace imprescindible el acuñar nuevos términos o nuevas acepciones a palabras ya conocidas que las describan. Se ha intentado reducir al mínimo este recurso, entrecomillando esas palabras, con el fin de facilitar la comprensión del presente artículo. Sin embargo, este cambio radical no se ha visto reflejado en un cambio de modelo de negocio en la mayoría de la hotelería vacacional en España, que sí ha sido asumido, y con gran éxito, por los grandes turoperadores.

II. LOS CICLOS DE LA ECONOMÍA

La teoría de ciclos largos que enunció Kondratieff (1) establece que cada 48-60 años se reproducen los fenómenos económicos. La regularidad de los ciclos la entiende en tres sentidos: como repetición en el tiempo, como similitud y simultaneidad de diferentes series de datos y como manifestación a escala internacional. La regularidad no implica una estricta periodicidad, que no es posible que se de en los fenómenos sociales y económicos. Distingue cuatro periodos, identificados con las estaciones del año.

La «primavera» está asociada con la salud económica, la generación de riqueza, el ahorro y la innovación. La sociedad avanza de forma cuasi perfecta. La actividad económica genera inflación y el paro es bajo. En el «verano», la actividad empresarial comienza a tener sus desajustes. El optimismo se vuelve a apoderar de los mercados, incluso de los no tan rentables o seguros. El nivel de inflación es elevado y suben los tipos de interés. Aparecen sectores que parecen inmunes a los ciclos: todo el mundo trata de invertir en ellos, iniciándose una burbuja. En la tercera fase, u «otoño», la economía ya se ha frenado bastante y los bancos centrales intentan reactivarla bajando los tipos de interés. Las empresas empiezan a tener amplios beneficios, con un descenso en los costes, en especial por un endeudamiento fácil y barato. La economía crece, y los sectores considerados inmunes, aún lo hacen más, convirtiéndose en especulativos. En el «invierno», los inversores se dan cuenta de que

esos activos están sobrevalorados o/y los compradores, endeudados a largo plazo, ya no pueden pagarlos. No hay nuevos inversores y los precios caen, con el resultado de deflación y caída de la actividad económica. La economía entra en recesión.

Dicha teoría ha encontrado numerosas aportaciones que la hacen más precisa. Destaca por un lado las realizadas por el norteamericano Harry S. Dent (2) y por otro las del experto en innovación, el alemán Gerhard Mensch.

Dent alarga puntualmente el periodo a 80 años por el enorme impacto que tiene la generación babyboomer en las sociedades occidentales. Según Dent en 2009/10 se inicia la etapa invernal. Esta se caracteriza por muy bajas tasas de inflación, los mercados con potenciales están casi agotados y hay una desaceleración muy importante del crecimiento. La productividad y la oferta de las nuevas tecnologías han alcanzado su máximo, ya no dan más de sí. Eso lleva a la deflación y los márgenes caen en picado. Sólo las empresas más sólidas sobreviven en esta sacudida o shake out para dominar por completo sus correspondientes mercados en los próximos sesenta años. Mientras tanto se empiezan a incubar o plantar las semillas de las próximas nuevas tecnologías y se inicia el declive de las antiguas. En este entorno las peores caídas se centran en el sector inmobiliario y en los valores bursátiles en el que casi todos los activos y materias primas pierden valor y con altas tasas de desempleo. Es la etapa más dura para las familias/hogares, inversores, empresas y gobiernos.

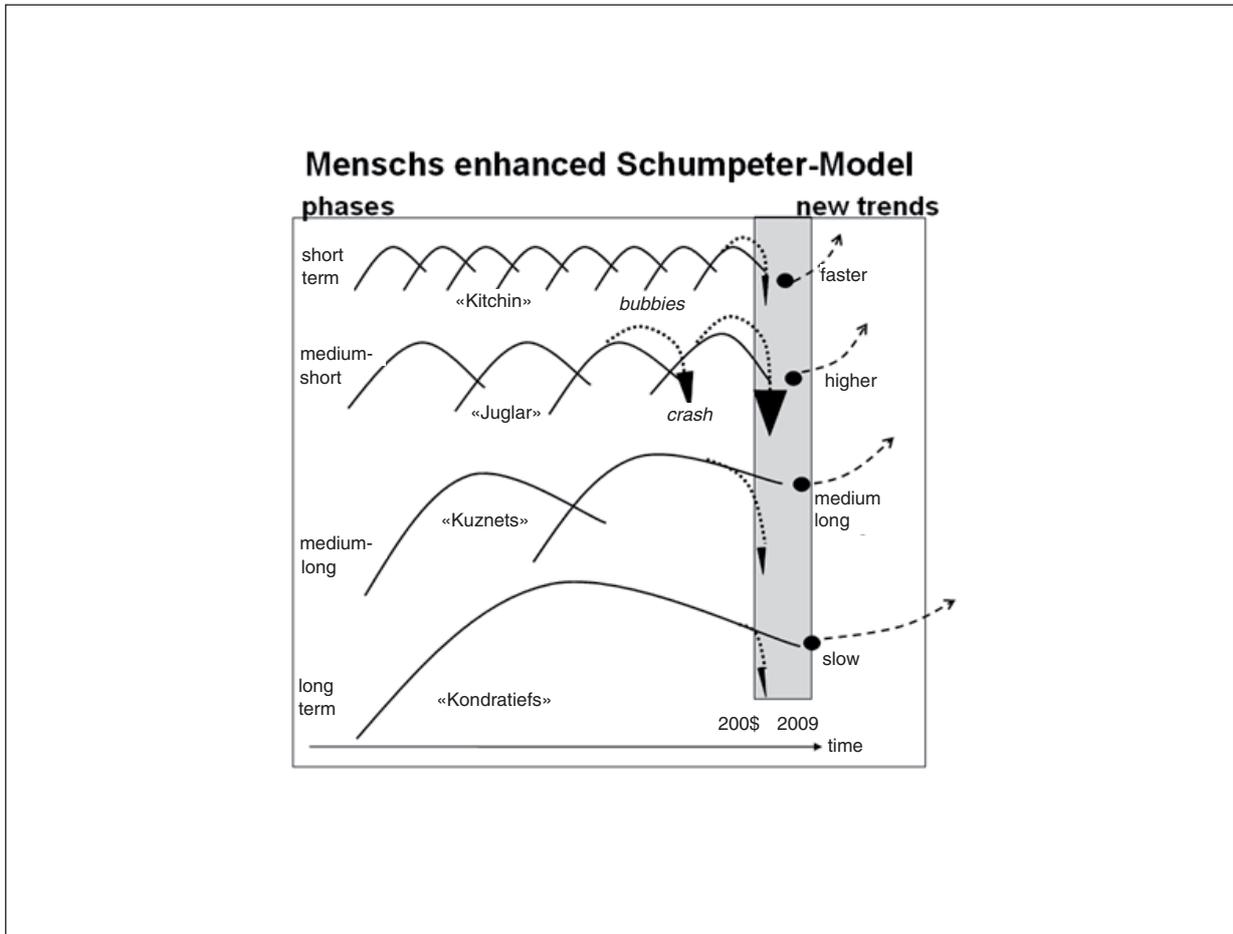
Gerhard Mensch (3) combina los cuatro ciclos básicos de diferentes periodos y la innovación (ver gráfico 1):

- a) Ciclo de Kitchin (4), de periodo muy corto, 18 y 40 meses;
- b) Ciclo de Juglar (5), grande o comercial, cuenta con una duración de 7 a 11 años y se caracteriza por presentarse entre crisis sucesivas, las cuales forman parte de variaciones en la actividad comercial;
- c) Ciclo de Kuznets (6), de largo periodo;
- d) Ciclo de ondas largas o de Kondran-tieff.

Estos cuatro ciclos se superponen a lo largo del tiempo, pero coinciden en 2009 sus puntos valle o más bajos, por lo que se suman algebraicamente. A partir de este año se desarrollan, pero con longitudes de onda modificadas, como se indica en el gráfico 1. A título de ejemplo, Mensch señala que el ciclo de Juglar al declinar y verse reforzado por el de Kitchin provocó la actual crisis, que según él presenta una forma de «U» o incluso de «W» (7). De todas formas lo importante es que coinciden los puntos valle de los cuatro en 2009 y ello significa un profundo punto de inflexión. **A partir de 2009 el cambio es radical y afecta a toda la Economía, incluido el Turismo. Nada será igual que antes.**

El profesor Mensch estudia estos cambios profundos con la implantación de lo

Gráfico 1

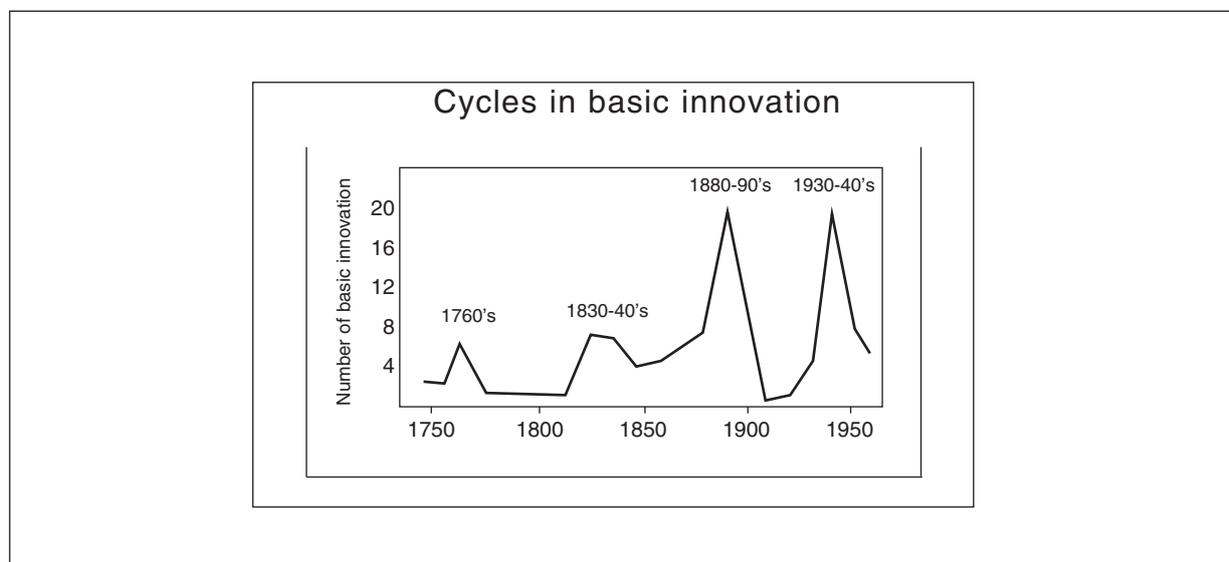


Fuente: G. O. Mensch. www.GOMensch.com.

que denomina innovaciones básicas, como puede verse en el gráfico 2. Estamos entonces en un momento en el que deben aparecer esas innovaciones básicas. Estas innovaciones ocasionan cambios con una velocidad vertiginosa, pues son irresistibles para los consumidores. Aparecen en los «clus-

ters», por lo que es preciso aplicar políticas de conjunto o «Konvoipolitik». Según Mensch se presentarán en tres sectores: los sistemas de pensiones, los medios de comunicación y los sistemas sanitarios. Los tres inciden en el Turismo, como sector transversal que es.

Gráfico 2



Fuente: Gerhard Mensch.

III. EL CICLO TURÍSTICO

El sector turístico es joven, pues surge entre 1955-1960, cuando se fundan los primeros turoperadores europeos (FERNÁNDEZ FUSTER, 1991). Esto es, ya han transcurrido más de 50 años desde sus inicios. La cifra de los 40 años, que señala el salto generacional, se cruzó, pues, con el cambio de siglo. En ese momento surgen casi al mismo tiempo los cambios mencionados en el apartado 0. El Sector Turístico está completando su primer ciclo:

- Primavera (1955-1969). Surgen los primeros turoperadores y la aviación civil se establece como principal medio de transporte de los turistas, con el nacimiento de las compañías aéreas chárter.
- Verano (1970-1987). Expansión de los turoperadores del Norte de Europa (británicos, alemanes y escandinavos), que transportan los turistas a los principales destinos en el mediterráneo europeo: España, Grecia, Italia y Yugoslavia.
- Otoño (1988-2009). Surgen los primeros problemas asociados al turismo de masas, especialmente como consecuencia de la mayor presión de la demanda en determinados destinos y de una mayor conciencia medioambiental en Alemania. También en este periodo empiezan a tener lugar cambios muy importantes: fin de la Guerra Fría, desregulación de sectores considerados estratégicos (aéreo, telecomunicaciones, energía...), Internet, nue-

vos destinos competidores en el Sur del Mediterráneo (Turquía, Egipto, Túnez, Marruecos), procesos de concentración empresarial... Un hito relevante es la fundación del OTA (8) Expedia en 1996.

- Invierno (2010-?), declive e incubación de los nuevos líderes turísticos, fundamentados en la innovación.

Por tanto, el Sector Turístico se adentra en 2009-10 por primera vez en un periodo complicado, invernal en terminología de Kondratieff, en el que sólo las empresas que se sepan adaptar al nuevo entorno sobrevivirán y en el que se empiezan a incubar las innovaciones para el desarrollo de los nuevos líderes para los próximos 60 años. Es un punto de inflexión, nunca antes vivido, y que hace más urgente la correcta toma de decisiones valientes en el terreno empresarial y en el Sector Público, que permitan asegurar el liderazgo de España hasta bien entrado el presente siglo.

Se caracteriza por:

1. Una demanda turística débil, que no es un mero hecho coyuntural, sino que, además, se ve acentuada por el cambio demográfico en las sociedades europeas, cuando la numerosa generación de *baby boomers* entre en la edad de jubilación.
2. Dilatado periodo (un decenio) de débil actividad empresarial, más acentuada en Europa Occidental, de donde proceden más del 80% de los turistas que van a nuestro país.

3. Desaparición de las empresas menos eficientes y menos rentables, por la aguda competencia, en un mercado de sobreoferta.
4. Salida del mercado de aquellos destinos turísticos que no sepan adaptarse a la nueva realidad, en especial en la sostenibilidad en su acepción integral (social, medioambiental y económica).
5. Un entorno nuevo (neuromarketing, mayor poder de decisión del turista, rotura de la cadena de valor, medioambiente, salud...) diferente al vivido en los últimos 50 años.
6. La innovación es la clave para salir con éxito de este periodo invernal, centrándose las innovaciones básicas en: biotecnología, medioambiente, medios de comunicación y sanidad (Nefiodow, 2006).
7. El periodo invernal o de sacudida ha traído la rotura de la cadena de valor, que es obligado analizar para conocer cuál es la situación de la hotelería española en este escenario de cambio radical, en el que a la salida de esta crisis nada será como antes.

IV. LA «ROTURA» DE LA CADENA DE VALOR

Lógicamente, estos cambios profundos están afectando a la cadena de valor. La entrada de nuevos actores (compañías de cruceros, operadores *on line* y CBCs) y

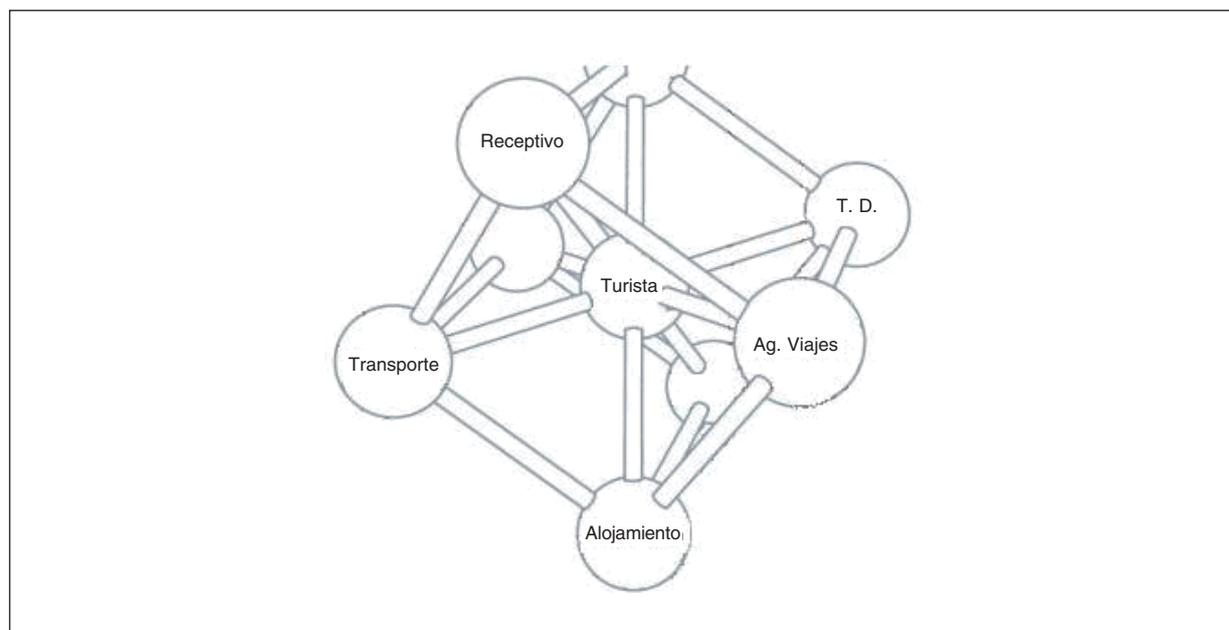
sobre todo de nuevos capitales (norteamericanos (9) y *private equity* (10) o sociedades de capital riesgo) ha sido el resultado de la maduración del Sector Turístico: ha traído nuevas formas de gestionar mucho más exigentes con la rentabilidad y el rigor empresarial, siendo capaces de atraer talento. Los márgenes de los nuevos entrantes son cualitativamente mucho más altos que los de los ya establecidos, del orden del 13%-20% frente al 2%-7%. La cadena de valor se ha visto «sacudida» (*shake out*) y se ha «roto». Un eslabón se ha convertido en el «dirigente» (11) o en el eje central.

Esa «rotura» de la cadena de valor ha adoptado la forma de un *atomium*, que describe de forma más ajustada la complejidad

del proceso turístico. El cliente, formado e informado, en una situación de sobreoferta en todo (destinos, alojamientos, transporte, canales de distribución...), se constituye en el «valor central» del negocio. El que logre capturarlo, adquiere la centralidad del negocio, se convierte en el eslabón dirigente y obtiene los mayores márgenes (véase gráfico 3).

Los grandes turoperadores sí tienen visión de cuanto acontece. En los gráficos 4, 5 y 6, se recogen unas diapositivas que el entonces Consejero Delegado del turoperador C&N (12), Stefan Pichler, presentó al Sector Turístico británico en el Congreso de ABTA en Kos (Grecia) en el año 2000. Hablaba ya de la necesidad de incrementar

Gráfico 3
El «atomium» sustituye a la cadena de valor lineal



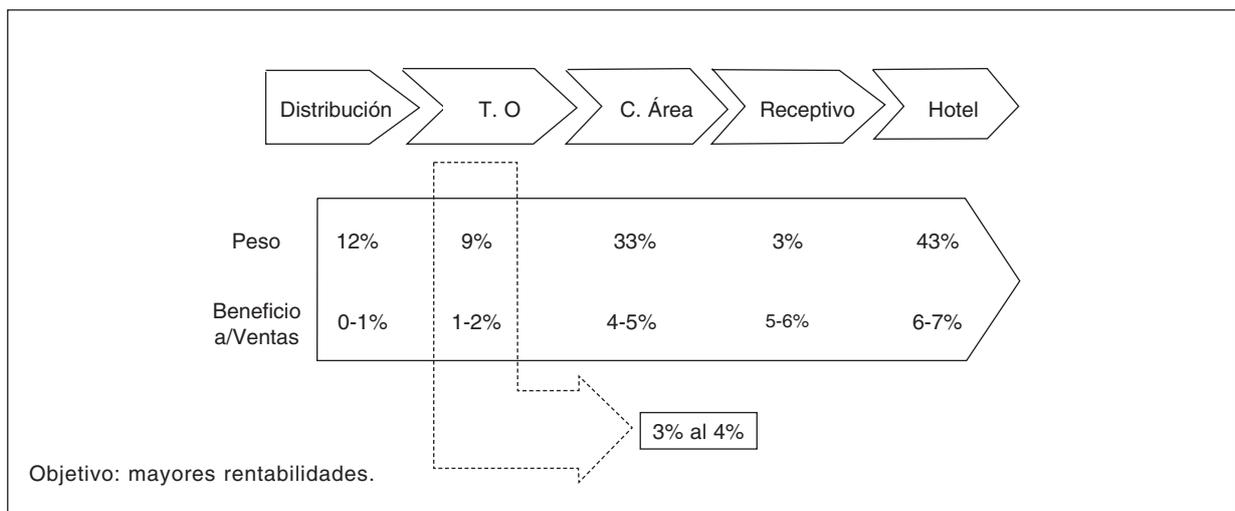
Fuente: Manuel Butler Halter.

los márgenes del turoperador (del 1-2% al 3-4%) y del cambio en la cadena de valor (13).

del negocio, mediante la aplicación las nuevas Tecnologías de la información. La situación ha ido derivando en esa línea, pero con mayores exigencias en los márgenes y una mayor complejidad.

Se conseguía mediante una reingeniería

Gráfico 4



Fuente: Manuel Butler en base a ASTA, 2000.

Gráfico 5

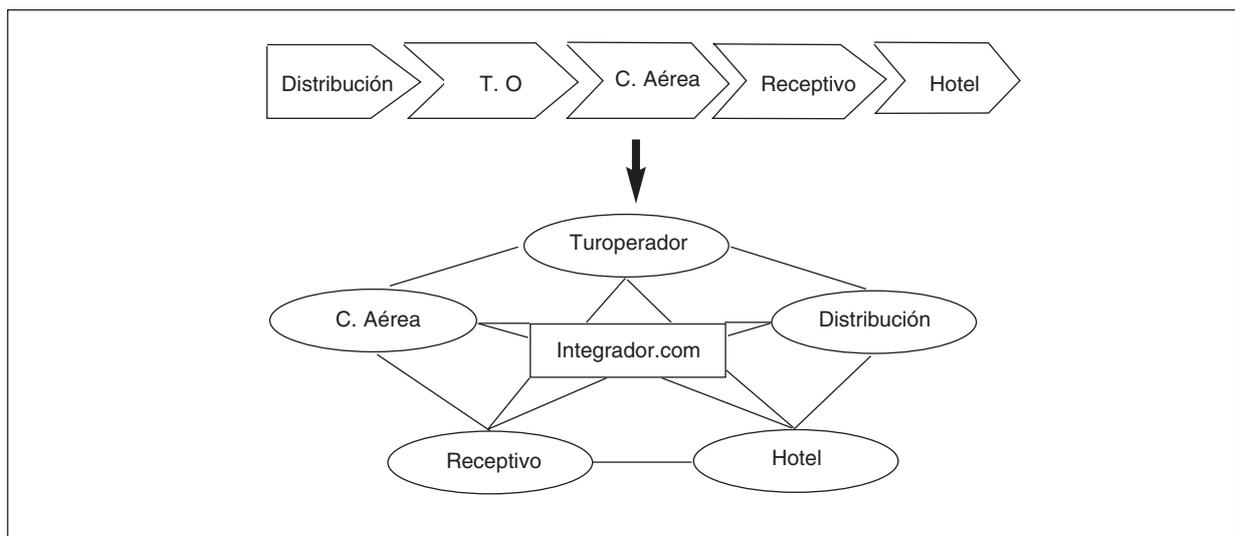
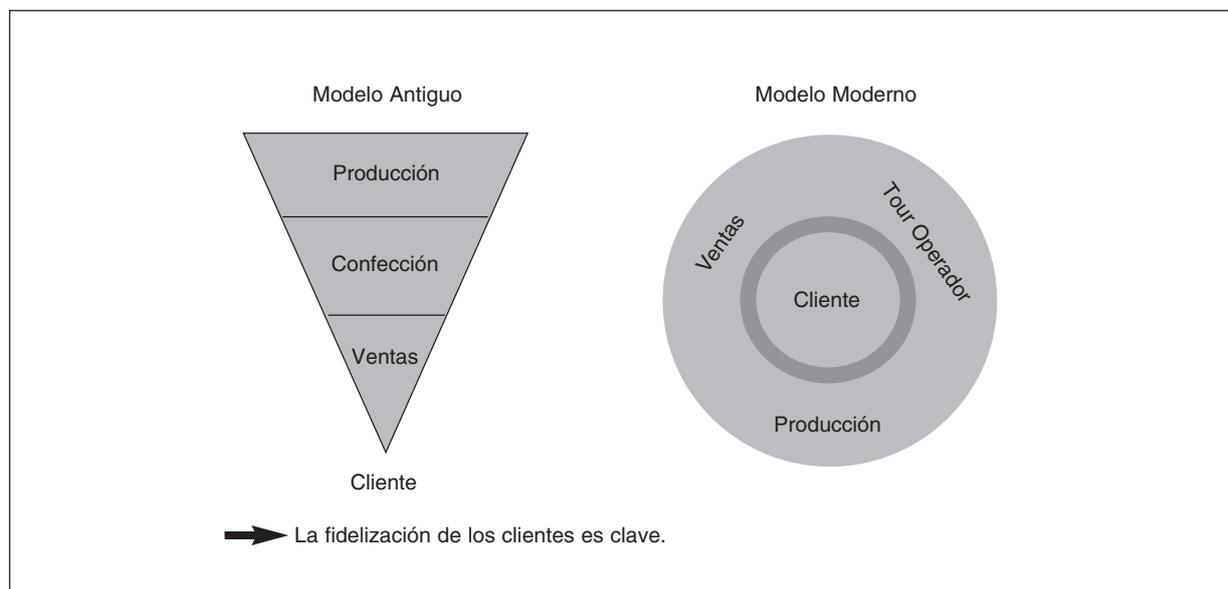


Gráfico 6



Objetivo: mayores rentabilidades.

V. LOS GRANDES GRUPOS DE TUOPERACIÓN: «ESLABONES CENTRALES» DEL ATOMIUM TURÍSTICO

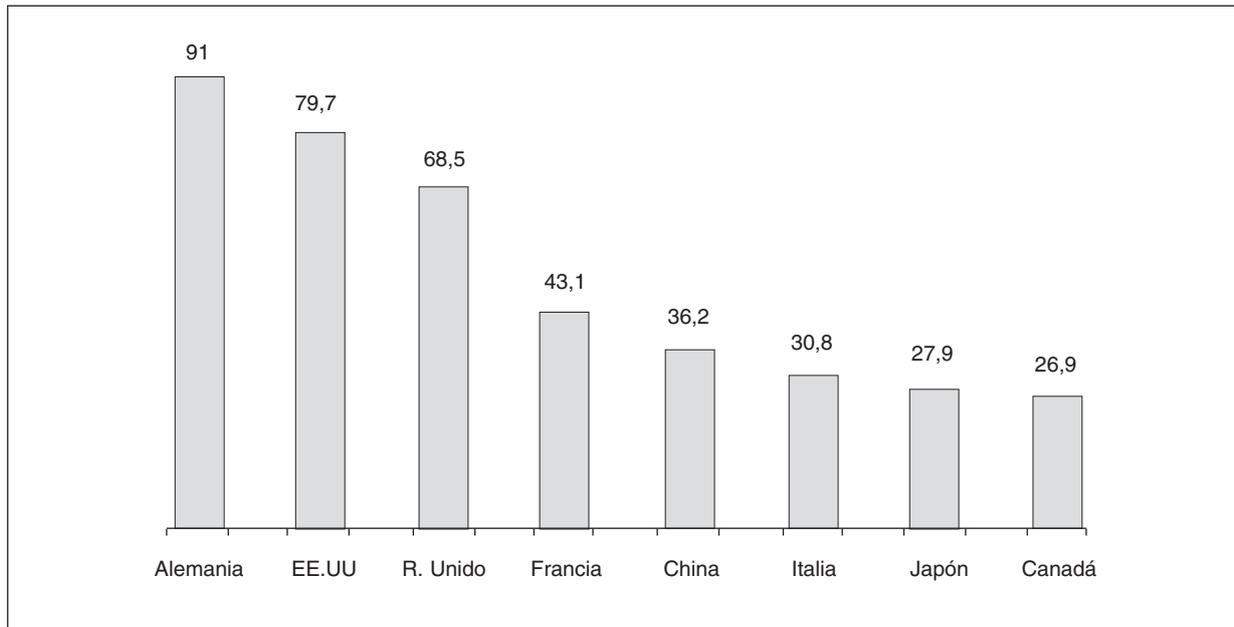
Los dos grandes grupos paneuropeos, TUI y Thomas Cook, que surgen en 2007, como resultado de la fusión de turoperadores líderes británicos y alemanes, actúan en las mayores demandas de viajes del mundo, medidas por gasto turístico al exterior: Alemania, Reino Unido y parcialmente Francia e Italia, aparte de Escandinavia (ver gráfico 7).

En primer lugar han revolucionado el mercado al actuar como su adjetivo indica en toda Europa. Así el concepto de demanda nacional se diluye con el turismo de

masas indiferenciado y los destinos actúan como vasos comunicantes, llenándose primero los más competitivos en precio con el «líquido» –los turistas alemanes, británicos o rusos.

El mejor ejemplo fue el año 2009 con una fuerte caída de las demandas británica y rusa y el mantenimiento de las escandinavas y alemana. Destinos tradicionales británicos, como Chipre o Portugal, o destinos con fuerte componente de demanda rusa, como Turquía o Egipto, recibieron más turistas alemanes. España que participa de las tres demandas cayó fuertemente no sólo en británicos (–15,5%) sino también en alemanes (–11%). Está claro que hay que considerar como un todo la demanda del Norte de Europa o países de clima frío hacia la cuen-

Gráfico 7
Ranking de demandas nacionales, según gasto turístico al exterior, en miles de millones de euros en el año 2008



Fuente: OMT.

ca mediterránea. Esto tiene grandes implicaciones, entre otras en la organización de las estructuras de las ONT u organizacionales nacionales de promoción turística.

La demanda británica al exterior de viajes, que es de unos 70 millones anuales, se reparte como sigue: un 27% son viajes en paquete, un 38% viajes independientes, un 18% viajes VFR y el resto Otros. En el año 2007 el sector del viaje organizado conoce la concentración de los 4 grandes turoperadores (MyTravel, Thomson, Thomas Cook y First Choice) en sólo dos: TUI (con una cuota de mercado del 37%) y Thomas Cook (un 34%). El tercero, Cosmos, tiene sólo

una participación en la demanda del 3% (14). Es un claro duopolio. Para que la UE aprobara la fusión de 4 a 2 y evitar antimonopolio, se empleó el argumento de que la demanda turística hay que considerarla europeamente.

En Alemania, los dos grandes conviven con otros grupos como REWE Touristik o Alltours, que no cotizan en bolsa. Véase cuadro adjunto. El mercado de viajes al exterior es de unos 100 millones anuales. En el año 2008 la facturación total del sector mayorista fue de 17.200 millones de euros (+5,9%), mientras que el número de clientes creció un 0,5% hasta los 34,7 millones.

Con el fin de tener una idea del tamaño de estos dos grandes grupos basta señalar que en 2009 el número de empleados de TUI Turismo era 65.000 y que TUI Travel plc da servicio a más de 30 millones de clientes en 180 países. Por otra parte, Thomas Cook es un grupo con 32.722 empleados y más de 19 millones de clientes en el año 2008. El principal OTA mundialmente es Expedia y sus cifras clave en el ejercicio 2010 (15) son: 3.348 millones de USD de ventas (suponen unas ventas brutas a clientes finales de 24.018 millones de USD), 8.900 empleados y actividad en más de 75 países (cuadro 1).

Ambos cotizan en la Bolsa de Londres, mientras que Expedia es miembro de los índices S&P 500 y NASDAQ100. Esto es muy importante, pues la rentabilidad que se les exige es alta, esto es un *premium risk* sobre el tipo de interés básico y donde las rentabilidades de otros actores como Expedia (16) sirven de referencia. Así, se ven obligados a incrementar su rentabilidad.

En España por primera vez el turismo organizado británico se vio superado por el individual en el 2000, posteriormente suce-

dió lo mismo con la demanda alemana. Algunos consideraron que los turoperadores estaban tocados de muerte, era sólo cuestión de unos pocos años: se había «desempaquetado» el paquete. Otros iban más allá y daban por extinto el sol y playa, en especial en España. Las cuentas de resultados de los turoperadores grandes parecían reforzar esa línea, pues presentaban una mala evolución (17). Thomas Cook presentó en el periodo 2003 al 2006 un cambio radical en el EBT (*earnings before taxes*), pasando de unas pérdidas de 280 millones de euros a unos beneficios de 206 millones de euros. Así, pasó a convertirse en el primer turoperador de masas que superaba la barrera del margen del 5% del EBT. Había sabido revertir la situación y transformarse en el «eslabón central». Ello fue gracias al cambio del modelo de negocio. Sin embargo el proceso no se ha cerrado aún: en agosto de 2011, anunció que el EBITA era sólo de 20,1 millones de libras en el tercer trimestre del ejercicio, frente a los 25,8 millones de libras de igual periodo en 2010. Las causas de estos malos datos (18) hay que buscarlas en la nube de cenizas volcánicas en abril de 2010 y el mal comportamiento del consumo privado en el Reino Unido.

Cuadro 1

Ranking		Ventas (mill. eur.)	Variación (%)	Pax (mil.)
1		4.238	-10,3	10,9
2	Grupo Rewe	2.875	+2,2	6,0
3	Thomas Cook	2.600	-8,5	4,8
4	Alltours	1.220	-6,2	1,5
5	FTI	937	+6,6	1,5

Fuente: FVW 2009.

De todas formas, es necesario analizar en qué ha consistido ese cambio que ha facilitado ese resultado tan espectacular de una empresa tradicional (19). Para ello lo más conveniente es analizar las informaciones que estos grandes grupos transmiten a los analistas bursátiles. De esta información se desprende, que los mayores márgenes se obtienen en: los nichos de mercado, el *all inclusive*, los destinos del Mediterráneo Oriental y los hoteles de categorías superiores (4* y 5*). Ello supone preferir destinos como Turquía o Egipto, tanto en cuanto no se alteren sustancialmente los precios negociados, en detrimento de Canarias o la España peninsular.

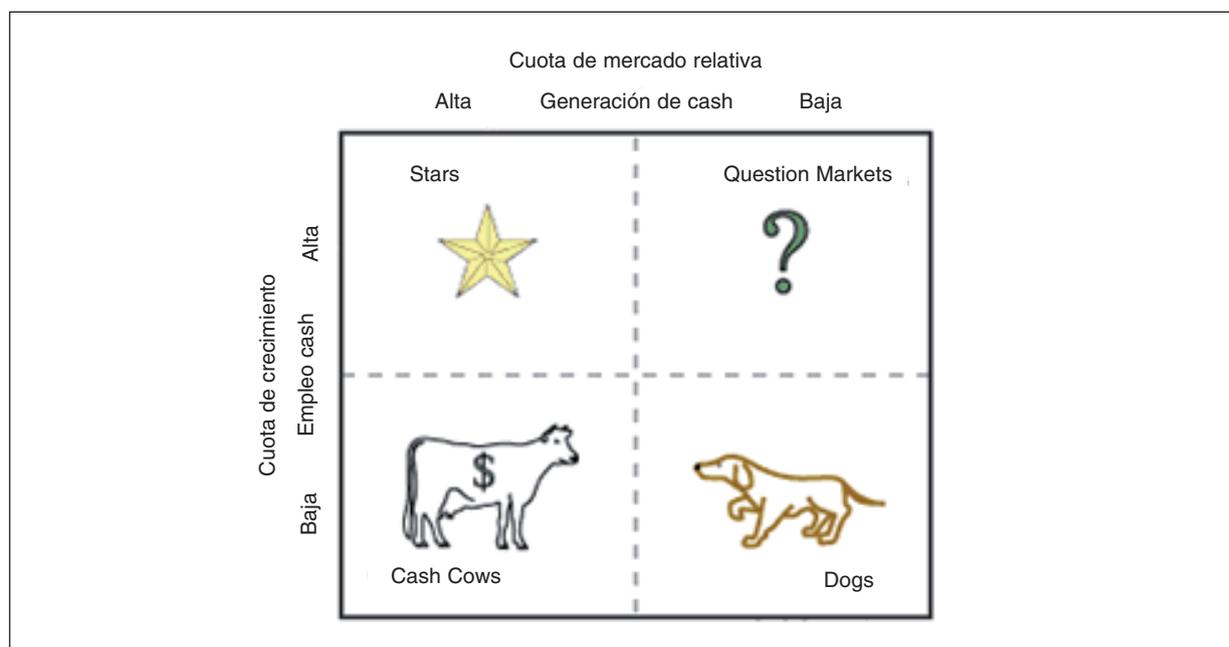
Pero esta búsqueda permanente por rentabilidades más altas, ¿con qué estrategia se consigue?

A) La estrategia

Se centra en cuatro pilares:

- Generación del *cash flow* necesario en el producto clásico (S+P), que financia los otros tres pilares y permite poder seguir invirtiendo en el desarrollo de la estrategia. Es lo que gráficamente denomina Boston Consulting Group como *cash cow* en su conocido esquema sobre «rentabilidad y ciclo de vida» (véase gráfico 8).
- Crecimiento orgánico en el clásico orientado a la rentabilidad (hoteles de categorías superiores, etc.) y la diferenciación (mediante la marca y control del proceso productivo de principio a fin), en las demandas emergentes

Gráfico 8



(rusa y ucraniana) y en los destinos de largo radio (Caribe especialmente).

- Crecimiento orgánico y mediante fusiones y adquisiciones (M&A) en otros segmentos más rentables, como: viajes individuales, especialistas y viajes de actividades (20).
- Otros, tales como captura de las posibilidades de negocio que ofrece el mercado, mediante M&A, y los servicios financieros al turista, en el caso de Thomas Cook.

Por otra parte el conseguir un control del *atomium*, empezando por el negocio de la distribución minorista, léase agencias de viajes, reporta unos beneficios indudables en términos de mayores rendimientos. La reordenación del sector europeo en los diferentes países siguiendo una integración vertical (21) regresiva así lo avala: en Escandinavia con un control casi absoluto de la cadena de valor (100% turoperador; 100% agencias de viajes, 100% aerolínea y 50% hoteles) se estaría en un extremo con unos márgenes entre el 7% y el 9%, mientras que en Alemania con un bajo control (100% turoperador; 25% agencias de viaje, 50% aerolínea, 25% hoteles) se obtienen unos márgenes del 2-3%.

El intentar igualar a Expedia implica que el modelo de negocio se aproxime a él, poniendo el esfuerzo en la *flexibilidad*. Esto es poder trasladar a las demandas de un destino a otro con rapidez, en función de acontecimientos como subidas de precios de los hoteles, nubes volcánicas, gripe aviar, etc. *Asset Light Management*. Concepto ampliamente utilizado por Thomas Cook, que

refleja una estructura de capital liviana, invirtiendo en conocimiento (del cliente, CRM, fidelidad) y control del *atomium* (franquicias hoteleras como Sensimar, Sentido, marca...) y desinvirtiendo en activos fijos (hoteles, aviones...).

B) Cambio del modelo de negocio

Se caracteriza por:

- a) Fidelizar al turista, que está en el centro del negocio. Quien controla al cliente, controla el *atomium*.
- b) Reforzar la marca del turoperador, para conseguir diferenciarse, controlando la experiencia del viaje desde el principio al fin.
- c) Reducir las inversiones en activos fijos.
- d) Integración vertical hacia atrás, el control del canal de venta es clave, se obtiene mayores rendimientos.
- e) Flexibilidad, como consecuencia de la sobreoferta hotelera y de destinos en el Mediterráneo.
- f) Contratación centralizada de compras, entre ellas las de las camas. Con ello se genera una reducción clara de costes.
- g) El tamaño importa, por ello la concentración horizontal paneuropea es importante, aún no resuelta en Alemania.

En definitiva convertirse en el eslabón central del *atomium* capturando al cliente, mediante la inversión en activos intangibles como marca, inteligencia de mercado, CRM y reduciéndola en los fijos: aviones, hoteles, que tienen estructuras muy rígidas y no permiten adaptarse rápidamente a las variaciones de la demanda. El resultado es actuar en el denominador y numerador del ROE, para que éste sea mayor.

C) Apuesta por la marca

TUI comunica a los analistas bursátiles que es la marca más conocida en el sector de viajes. La apuesta por la marca viene de lejos, pero se ha visto reforzada al querer integrar la experiencia de las vacaciones en un todo diferenciado de la competencia. La marca es clave y el fidelizar al turista pasa por tener una marca reconocida y valorada. El mismo papel cobra en el caso de Thomas Cook o de Expedia.

Pero el papel que desempeñan los destinos en el negocio es muy fuerte, por razones claras: el cliente opta por unas vacaciones en tal o cual destino, no por unas vacaciones de TUI o de Thomas Cook. Además, hay que tener en cuenta las cuantiosas inversiones, que año tras año realizan los grandes destinos como España, Austria, Italia o Turquía, por no mencionar las regiones europeas fuertemente turísticas. En este aspecto España es un ejemplo de continuidad con importantes inversiones publicitarias en su campaña internacional a cargo de la Administración General de Estado (Turespaña, antes INPROTUR...) desde hace más de 40 años. ¿Pero cómo se

combina esto con la flexibilidad en el negocio clásico? ¿Existe un conflicto de intereses?

VI. ACCESO DE CAPITALES EXTERNOS: CAPITAL RIESGO Y CRUCEROS NORTEAMERICANOS

El que el Turismo sea un sector en crecimiento y con buenas perspectivas de altas rentabilidades ha supuesto la entrada del capital riesgo. En el cuadro adjunto se describen las principales participaciones en el año 2009.

Ello supone un cambio importante, pues entran en el Consejo de Administración de las participadas, con una cogestión activa en el Debe y el Haber. La actividad se concentra en generar *cash flow*, no en la tesorería, mejorando la eficiencia de los procesos de operaciones. El crecimiento del capital mediante consolidación del negocio y M&A es clave, pero la guía de toda la actividad es la venta en el medio-largo plazo de la participada, para generar plusvalías, siendo óptima la salida a bolsa. Lo importante es el efecto dinamizador que tiene sobre el sector, por la entrada y atracción de talento que conlleva.

Esta atracción de talento se ve reforzada, además, por la entrada de capitales norteamericanos (22) mediante actores mundiales o *global players* como las compañías de cruceros. Para tener una visión completa, sirven los valores de capitalización bursátil de los principales actores y de los grandes grupos de turoperación, según el Gráfico 9.

Figura 1

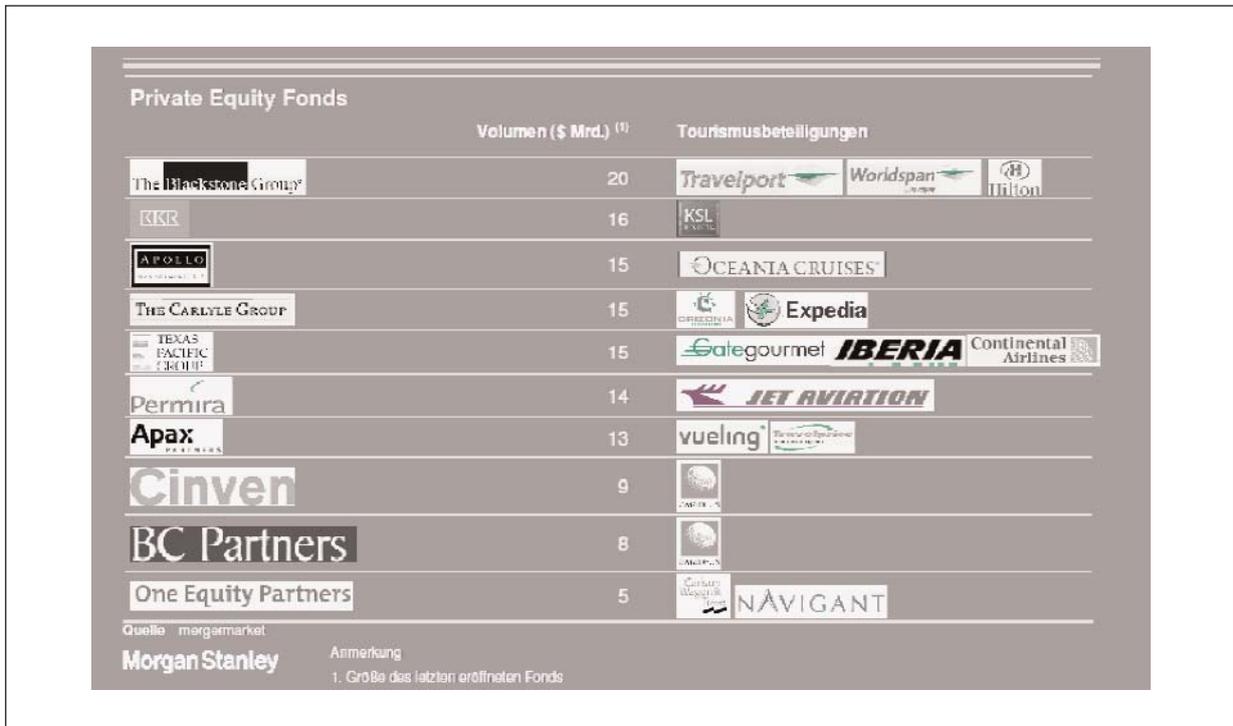
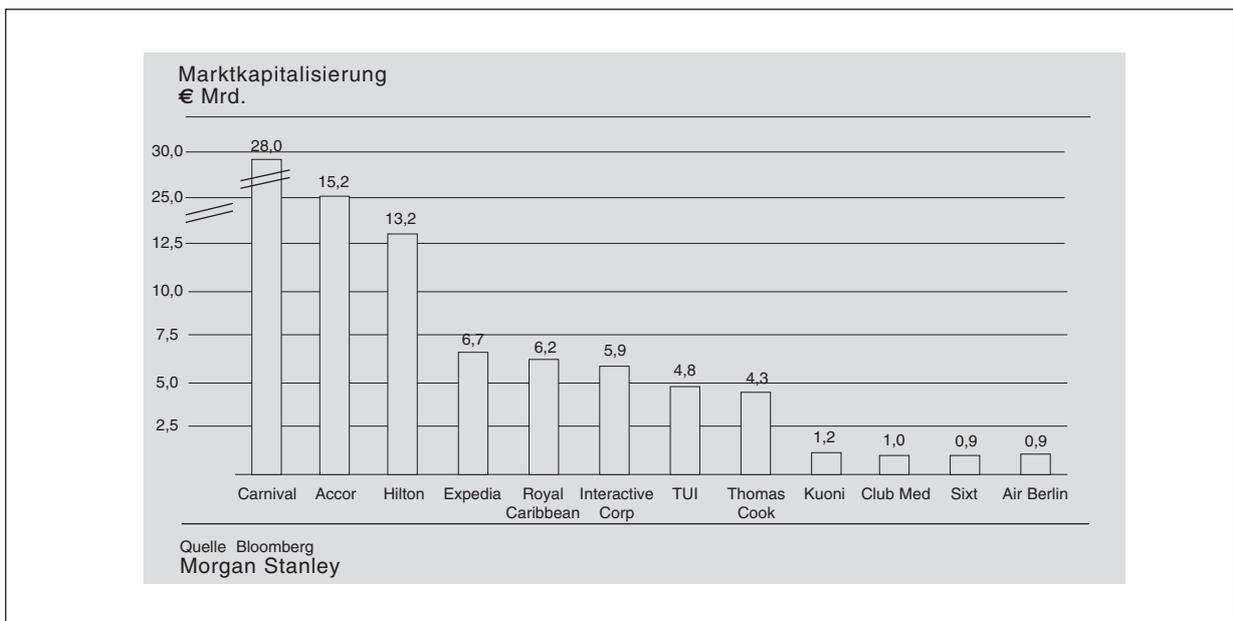


Gráfico 9



VII. CÓMO AFECTA AL SECTOR HOTELERO

En estos años la hotelería española, en parte, ha evolucionado apostando por una mayor diferenciación y por el desarrollo de marcas, especialmente en el caso de las grandes cadenas hoteleras. La situación de éstas difiere, en general, del resto de la hotelería vacacional, siendo interesante destacar el meritorio esfuerzo que realiza la CEHAT a través del Instituto Tecnológico Hotelero (23) en el proceso de innovación de las pymes hoteleras. Sin embargo, no ha tenido lugar la concentración a escala europea, que se auguraba en el cambio de siglo, lo que unido a una situación permanente de sobrecapacidades, debido a los nuevos entrantes, principalmente en los destinos del Mediterráneo Sur, deriva en definitiva en un menor poder de negociación frente al turoperador.

El cambio radical y la rotura de la cadena de valor ha afectado a la hotelería española, que empieza a abandonar lo que consideraba unos axiomas inamovibles, tales como:

- «Las camas son nuestras».
- «Más de lo mismo» (Butler, 2010).
- «El t.o. y el hotelero están en la misma barca».
- «He resultado el reto on line», si un intermediario electrónico distribuye mi producto. Pero no entienden que el on line es un canal costoso (24) (Butler, 2010) y que la venta en la pro-

pia web ha sustituido a los pasantes, cuyo coste era cero.

- «El mover constantemente los precios va contra el mercado». En un esfuerzo por no adaptarse al *yield management*.

Es necesario que se reformule el modelo de negocio hotelero, para darle encaje lógico en el *atomium* turístico. Las relaciones con los turoperadores y con los turistas deben analizarse en profundidad y a la luz del nuevo entorno. Lo importante ya no es la cama, hay muchas y son fácilmente replicables, sino el turista. El conocer lo que demanda y cómo va evolucionar en el corto medio plazo, requiere invertir en investigación de mercado y en seguir unas políticas proactivas tanto en el terreno comercial como en el de operaciones. En estos años se están formando los líderes de los próximos 60 años, y la salida de la actual crisis será mediante la innovación. Las relaciones con los grandes turoperadores, con su creciente poder de negociación y su indudable capacidad de empaquetamiento y distribución, deben sentarse sobre bases que se asienten en la realidad actual, no la de los pasados 60 años. La irrupción de los OTAs debe también tenerse muy en cuenta, aunque ha afectado, hasta la fecha, especialmente a la hotelería urbana.

Estas nuevas relaciones entre los turoperadores y hoteles deben estar basadas en:

- Primer lugar en «no un rechazo virulento al turoperador», pues continúa y continuará siendo un socio comercial insustituible, con un gran control del *atomium*.

- La transparencia del mercado. Todos los elementos que ayuden a conocer la evolución de las reservas son básicos. Y en el mercado actualmente existen esas herramientas.
- En el conocimiento de la estrategia y de las operativas funcional y financiera de los grandes grupos, para tomar las decisiones más correctas en inversión, promoción y comercialización.
- En reconocer la centralidad del cliente, apostando por su fidelización y conocimiento. Escuchar al turoperador, adaptando las instalaciones a lo que demanda el cliente y transmite el turoperador. Ello permitirá fidelizar al turoperador, vía el cliente.
- Mejorar la posición de poder negociación del hotelero, mediante la constitución de centrales de ventas de camas por destinos y calidades similares.

Por tanto, el análisis del modelo de negocio de la hotelería es primordial, para establecimiento de unas relaciones basadas en el mutuo beneficio y en la mayor transparencia posible, sin informaciones asimétricas. Deben ser unas relaciones basadas no en el amiguismo ni en la actitud de «agricultor de secano» del hotelero, que espera una vez al año a que venga el representante del turoperador a que le compre la producción de todo el año. Hay que ser de regadío, hay que ser proactivos. Pero todo ello no será óbice para explorar otros canales de distribución, como el *on line*, las compañías aéreas u otros, pero siempre huyendo del cortoplacismo y buscando

situaciones *win-win*, de beneficio para todos.

VII.1. Análisis del «más de lo mismo» en la promoción

Es ampliamente aceptado por los hoteleros que ante situaciones adversas, es necesario que las Administraciones Públicas inviertan recursos en la promoción de los destinos y especialmente en «campañas de choque» conjuntamente con los turoperadores. En ocasiones están justificadas, en otras no. En la mayoría de las veces, los hoteleros actúan de buena fe, pensando que esas inversiones son eficientes, sencillamente porque se lo dicen los representantes locales de los turoperadores, e incluso creen que así se garantiza la conectividad aérea con el destino. Pero no se analiza mínimamente cuál es el ROI de tales inversiones, midiendo las reservas realmente generadas. En ocasiones, sin embargo, se utilizan como palanca para obtener ocasionalmente ventajas puntuales en la negociación de cupos con los turoperadores. Normalmente se justifican estas inversiones, porque el medir la rentabilidad de las mismas es muy difícil.

Esta situación se ha visto agravada con la actual crisis, que se ha afirmado desde el propio sector que no era del Turismo sino Financiera, sin reconocer el profundo cambio de ciclo en el que estamos inmersos, con lo que se emplean erróneamente recursos muy preciosos y escasos en acciones que apenas se rentabilizan en términos económicos. Si es necesario colaborar con los turoperadores, y lo es, hay que hacerlo a la luz de este nuevo entorno, buscando tam-

bién la innovación en este campo y centrándose en el cliente final, con la vista puesta en la construcción de Bases de Datos, en acciones como marketing directo, fidelización con el destino, promoción de la marca país/destino con turoperadores de prestigio...

VIII. CONCLUSIONES

- El Sector Turístico está viviendo en 2009-10, por primera vez en su historia, un cambio radical de ciclo (de onda larga). Ello supone que a la salida de la actual crisis (o etapa «invernal») nada será como antes.
 - El entorno de sobreoferta (capacidades hoteleras y destinos de sol y playa) y de estancamiento de la demanda de vacaciones no es coyuntural: se mantendrá durante varios años. En el sol y playa, las demandas nacionales se difuminan en pro de una demanda turística norte-europea.
 - La innovación, que se está gestando en estos años, es clave para salir reforzados de la actual crisis profunda o/y el establecimiento de los nuevos líderes en el sector para los próximos decenios.
 - El cambio radical ha traído la «rotura» de la cadena de valor, que se ha transformado en un *atomium*. Esto tiene un gran impacto en la hotelería española, que hasta la fecha no ha aprovechado este hecho para tomar una ventaja competitiva.
 - Los grandes grupos de turoperación, con su enfoque en la fidelidad del cliente, se han convertido en el «eslabón central» de este atomium turístico. Con ello consiguen más satisfacción, más ventas, más margen... Su nueva estrategia pone en el valor el conocimiento que tienen de sus clientes y en rentabilizarlo.
 - Esta estrategia pasa, además, por considerar el Sol y Playa como el *cash cow* de dónde sacar recursos para crecer en otros segmentos de rentabilidad mucho más alta, como: viajes individuales, de actividad, especialistas...
 - Los nuevos entrantes, de mayor tamaño que los grandes turoperadores, están alterando el equilibrio en el *atomium*. En especial la entrada de los OTA, propiedad de los *Private Equity*, con su enfoque financiero de la gestión, mucho más profesionales, obliga a tener estructuras más eficientes, más flexibles, con mayor talento...
 - La política adoptada, por pura inercia, de la mayoría de la hotelería española del «más de lo mismo», tanto en el campo comercial como en el de operaciones, no es realista, consume unos recursos y un tiempo escasos y conduce a la desaparición de los que no sepan adaptarse.
- ¿Es necesario un nuevo modelo de negocio para la hotelería vacacional? Más que nunca, es necesario un diagnóstico preciso y aprender del cambio de los grandes turoperadores. La salida de la crisis pasa inevitablemente por la innovación en todos los campos.

BIBLIOGRAFÍA

ARGANDOÑA, A. (2010): «Corporate Social Responsibility in the Tourism Industry: some Lessons from the Spanish Experience». IESE Business School.

BUTLER, M. (1997): «La industria de cruceros en Estados Unidos y su proyección en Europa», en *Estudios Turísticos* nº 234, pp. 55-71.

BUTLER, M. (2009): «La fuerza de la marca España», en *Estudios Turísticos* nº 181, pp. 7-23.

MOLAS, J. (2009), Diario *El País*. 28/06/2009.

DENT, H. S. (2008): *The Shifting Long Wave*. HS Dent Publishing. USA.

FERNÁNDEZ FUSTER, L. (1991): *Historia general del turismo de masas*. Alianza, D. L., Madrid.

KONDRATIEFF, N. (1928): *Die langen Wellen der Konjunktur*. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. Band 60.

Memorias Anuales de TUI AG, Thomas Cook plc. y Expedia Inc. 2009 y 2010. Sitios web: www.tui-group.com/en/ir; www.thomascookgroup.com/investors; www.expediainc.com/ir.cfm.

MOLAS, J. (2009), Diario *El País*. 28/06/2009.

NEFIODOW, L. A. (2006): *Der sechste Kondratieff*. Rhein-Sieg Verlag.

NOTAS

(1) Die langen Wellen der Konjunktur. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik. Band 60. 1928. En los años 40 las ideas de Kondratieff eran absolutamente ignoradas en Rusia. En Occidente, en cambio, fueron utilizadas y divulgadas por Schumpeter como base para sus teorías del empresario innovador, de la destrucción creativa y del modelo de acelerador keynesiano.

(2) The Shifting Long Wave. 2008.

(3) «Es fehlen Basisinnovationen für den Wirtschaftsaufschwung». 1998. «Die Kernpunkte des Solon-Interviews mit Prof. Mensch». 2009. «Schumpeterian Solutions to the Current Crisis». 2010 (millennium-watch.de)

(4) Joseph Kitchin (1861-1932). Sus publicaciones condujeron a otras teorías de ciclos enunciadas por economistas como Nikolai Kondratieff, Simon Kuznets y Joseph Schumpeter.

(5) Clement Juglar, el primero en hablar sobre los ciclos comerciales, que cuentan con 3 fases: Prosperidad, Crisis y Liquidación.

(6) Simon Kuznets fue economista nacido en Rusia en 1901. De padres judíos, inició sus estudios universitarios en su país natal, pero en 1922 emigró a Estados Unidos.

(7) En agosto de 2011 parece que las economías occidentales se adentran en una nueva recesión, formado una «W».

(8) OTA: Online Travel Agent. Expedia surge inicialmente como una división pequeña de viajes de Microsoft Inc.

(9) La industria de los cruceros en Estados Unidos y su proyección en Europa. Manuel Butler. IET 1997. Manuel Butler.

(10) En marzo de 2011 las sociedades AXA y Permira adquieren el OTA Opodo por 500 millones de euros.

(11) En el sentido de las cadenas de valor de las bebidas refrescantes de cola o de la aviación civil, donde el eslabón dirigente es el constructor aeronáutico (Boeing o Airbus) o el productor de del concentrado de cola (Coca-Cola o Pepsi-Cola).

(12) C&N: Condor und Neckermann, la sociedad anterior al actual Grupo Thomas Cook. ABTA: Association of British Travel Agents.

(13) En los ejercicios fiscales 2008/9 y 2009/10 alcanzó un margen sobre EBITA del 4,5% y 4,1% respectivamente.

(14) Según datos del International Passenger Survey (ONS). Habría que añadirles los viajes por mar y el túnel del Canal de la Mancha al Continente, que totalizan 8,2 millones. De ellos 3,1 millones son en paquete y 5,1 independientes.

(15) Su ejercicio fiscal coincide con el año natural, a diferencia de los turoperadores clásicos que, adaptándose a las temporadas de viaje, se inicia en octubre y termina en septiembre.

(16) obtiene unos márgenes sobre ventas (Trended Revenue MArgin) del 13,1%, o del 11,4% si se excluye la facturación publicitaria, según su Company Overview Q211 de 2011.

(17) MyTravel en 2002 estuvo a punto de desaparecer.

(18) Tras tres profit warnings (anuncio a la baja de los beneficios esperados) la cotización cayó a un tercio de su valor y provocó la caída de la cúpula directiva.

(19) El análisis del modelo de negocio de los OTA, como Expedia excede el propósito de este artículo. Pero se puede señalar que se orienta a la adquisición de audiencias, en definitiva se centra en el

consumidor final, pero con tres líneas de negocio: merchant model, agency model y publicidad y medios (TripAdvisor y Expedia Media).

(20) Para TUI Travel en el ejercicio 2008-9 los márgenes sobre EBITA (earnings before interest, taxes and amortization) fueron en especialistas un 3,8% y en actividades un 7,2%: aventura (5,4%), náutica (14,5%), esquí (4,3%), deportes (4,1%) y estudiantes (11%).

(21) Liberalización de la contratación en el mercado turístico alemán. Manuel Butler y Rosa Buitrago. IET 1995.

(22) «La industria de cruceros en Estados Unidos y su proyección en Europa». Manuel Butler. IET 1997.

(23) El Instituto Tecnológico Hotelero es una asociación privada sin ánimo de lucro encaminada a ser un centro de Innovación y Tecnología (según Real Decreto de 1996) cuyo principal objetivo es mejorar la competitividad, eficiencia y la calidad de todo el sector hotelero. Este proyecto parte de la voluntad de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), de dar respuestas prácticas y eficaces a las necesidades de sus empresas. (www.ithotelero.com).

(24) Normalmente con comisiones en forma de *mark up*.