

CONSIDERACIONES Y PERSPECTIVAS DE LOS HOTELES DE BAJO COSTE

Juan José Romero Muñoz* y Francisco Joaquín Cortés García**

Resumen: El modelo de las compañías aéreas de *bajo coste* no sólo plantea una estrategia de precios, es igualmente un *modelo de gestión*, un *modelo tecnológico* y un *modelo de desarrollo comercial* que ha generado negocio neto en el ámbito conjunto del sector desde su aparición. Dicho modelo, que ya ha logrado desarrollar importantes y contrastados elementos de consolidación, tanto desde el punto de vista conceptual como desde el punto de vista empírico, está siendo trasladado con cierto éxito a negocios dentro del sector turístico, como es el caso del sector hotelero. En el presente artículo, básicamente, planteamos las claves que, a grandes rasgos, definen el modelo de gestión de *bajo coste*, así como las posibilidades de su traslación al sector hotelero en un proceso global de racionalización y reducción relativa del gasto unitario por turista.

Palabras clave: bajo coste, aerolíneas de bajo coste, hoteles de bajo coste, operadores de bajo coste.

Abstract: The model of the low cost airlines is not just a prices strategy, is like wise a management model, a technological model and a commercial development model that has generated net trade on the whole sector. The mentioned model, who already has managed to develop important and confirmed elements of consolidation, as much from the conceptual point of view as empiric point of view, is been moved with certain success to the tourist business, since is the case of the hotel sector. In the present article, basically, we propose the keys that determine the low cost management model, as well as the possibilities of its displacement to the hotel sector in a global process of rationalization and relative reduction of the unitary expense per tourist.

Key words: low cost, low cost airlines, low cost hotels, low cost operator.

I. A MODO DE INTRODUCCIÓN

La ya parcialmente consolidada experiencia de la estrategia *low cost* en el ámbito del transporte aéreo, desarrollada por compañías tan conocidas como Easyjet, Virgin, Ryanair o Southwest (1), está encontrando interesantes réplicas en otros ámbitos y negocios relacionados y *correlacionados* (positivamente) con el sector aéreo y con el sector turístico en general, así como, obviamente, en otros sectores económicos algo menos transversales.

Estamos hablando claramente de la *exportación* a otros ámbitos empresariales y

funcionales de un modelo conceptual en la gestión activa de la estructura de costes de una compañía, de un modelo de análisis y de un tratamiento especial de la *cadena de valor*, de un modelo tecnológico, y, por supuesto, de un modelo de índole comercial (el *low cost*) que está gozando de una gran aceptación entre determinados segmentos de usuarios y turistas vacacionales. El modelo y la estrategia *low cost* se basa en dos pilares esencialmente: uno relacionado con la eficiencia asignativa y con la optimización de la estructura de costes, y otro relacionado con las nuevas propuestas comerciales en una estructura de mercado en profundo cambio y caracterizada por la

* Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Almería. jjromero@ual.es.

** Instituto de Estudios de Cajamar. Almería. fjcortes@cajamar.es.

intensificación del nivel de competencia entre las distintas compañías que operan en el mismo.

Y precisamente, a nuestro juicio, la implantación de este modelo de gestión *low cost* no puede dejar impasible a las compañías aéreas que ofrecen productos sustitutos (las compañías de servicio global), pero tampoco a otros subsectores turísticos que ofertan productos complementarios, pues el cliente irá exigiendo paulatinamente la traslación del modelo a todos los proveedores del paquete turístico global (paquete turístico *low cost*).

En este sentido, podríamos traer a colación, a modo de ejemplos de carácter emergente, el caso de los hoteles *low cost* y las agencias de viaje de *bajo coste*, experiencias mucho menos consolidadas que la referente al transporte aéreo, pero con muchas oportunidades de negocio y de desarrollo comercial en el presente y en el futuro más inmediato, especialmente cuando la estructura de costes de las compañías y empresas turísticas se ven sustancialmente afectadas por factores exógenos, como la subida inopinada del precio de los carburantes, que imponen nuevas restricciones competitivas y modifican sustancialmente la función de producción convencional de las compañías de transporte aéreo.

El *bajo coste* en el sector turístico, tal y como lo entendemos conceptualmente en nuestros días, nace de una experiencia competitiva concreta, precisamente de los procesos de liberalización en el sector aéreo, del incremento de la complejidad del sector, de la búsqueda de nuevos nichos y de nue-

vas oportunidades de negocio, etcétera. Pero también incide en el nacimiento de las empresas *low cost* el proceso de *democratización* de la actividad turística y de la expansión del denominado *turismo de masas*, así como la búsqueda de nuevas experiencias mucho más activas y *hedónicas* por parte de los turistas.

En este sentido, resulta preciso destacar que el nuevo turista del siglo XXI, en términos generales, y enmarcado en un concepto de turismo activo y *colaborativo*, busca experiencias mucho más *auténticas* y mucho más *profundas* que el turista convencional por el que se han caracterizado las últimas décadas, hecho que le permite prescindir de determinados servicios que suponen un alto coste para la producción por parte de los proveedores de productos y servicios turísticos, y que no afectan esencialmente a sus expectativas. Además, en la conformación del paquete turístico interviene en la actualidad un mayor número de proveedores, teniendo este hecho un efecto claramente negativo en el peso y en la importancia del transporte, por ejemplo, sobre el conjunto de las actividades que conforman el producto o servicio turístico global.

No nos cabe la menor duda de que, al igual que ocurriera con la proliferación de los vuelos *chárter*, el *bajo coste* es una auténtica *revolución* desde la oferta que ha generado negocio neto en el sector del transporte aéreo y en el conjunto de la actividad turística. Una prueba de esto, es decir, de la creación de negocio neto en el conjunto del sector del transporte aéreo, pero también del sector turístico en su conjunto, son

los proyectos de segmentación de antiguas compañías de bandera, absolutamente maduras en el sector y recientemente liberalizadas, que están considerando lanzar nuevas enseñas comerciales para competir, en un mercado hipersegmentado y en un entorno extremadamente competitivo, con las compañías de *bajo coste* declaradas, como en su día hicieron British Airways o KLM.

En términos generales, se puede decir que en la aparición, pero, sobre todo, en la consolidación y expansión de las compañías *low cost* han influido de forma determinante los siguientes aspectos:

- El **proceso de mundialización**, que ha introducido el concepto de mercados globales y profundamente interconectados en todos los ámbitos (financiación, localización productiva, función de producción, función comercial, etcétera), operados esencialmente por grandes compañías y tour operadores.
- El **proceso general de liberalización del transporte aéreo**, que ha obligado a replantearse a las compañías su estructura asignativa de los recursos debido a la fuerte presión competitiva que se ve reflejada en la evolución de los precios del transporte aéreo. El transporte aéreo en Europa comenzó su proceso de liberalización en la segunda mitad de los años ochenta.
- El **incremento de la competencia**, que ha alentado a las empresas a introducir innovaciones comerciales y la búsqueda continua de la eficiencia económica y financiera.
- El desarrollo de **nuevos modelos de gestión empresarial** en el ámbito general de los costes.
- El propio **desarrollo tecnológico** y las nuevas posibilidades de *conectividad* que han ofrecido tanto Internet como el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).
- La **eliminación de intermediarios** en el proceso de distribución, especialmente debido a Internet (convergencia del negocio mayorista con el negocio minorista en muchos sectores, especialmente en el sector turístico y en el sector del transporte aéreo).
- Los **procesos de democratización y popularización del turismo de masas**, que ha permitido generar expectativas de consumo a nuevos turistas y nuevos usuarios.
- Los **nuevos hábitos del consumidor**: fragmentación del periodo vacacional, desplazamientos a larga distancia en los fines de semana, incremento general de la renta, etcétera.
- Las **nuevas oportunidades de segmentación desde la oferta** debidas a la aparición de nuevas aspiraciones, y mucho más variadas, desde la demanda.
- La **aparición y un mayor conocimiento**, por parte de los turistas, de **nuevos destinos turísticos** que tradicionalmente han sido considerados como secundarios.
- Etcétera.

Las perspectivas de crecimiento de las estrategias *low cost* son especialmente halagüeñas. Ni siquiera los atentados terroristas de Nueva York el 11 de septiembre de 2001, que alteraron sustancialmente la evolución del sector turístico en general, pero en concreto, la del transporte aéreo, han sido suficientes para ralentizar la inercia de crecimiento de los ingresos y del volumen de facturación de las principales compañías *low cost* que operan en el mundo (*low cost operador*).

Obviamente, no obstante, no se puede hablar de una estrategia madura; entre otras cosas, desde el punto de vista sintomático, debido al fuerte crecimiento en el que se halla inmerso la explotación de este segmento, impropio precisamente de un sector al que se le pueda calificar como maduro; pero sí se puede hablar ya de una etapa de consolidación, al menos conceptual, que naturalmente debe estar alentada de forma constante por la innovación, tanto en el ámbito tecnológico y gerencial como en el ámbito estrictamente comercial. Mantener la estructura y la estrategia *low cost* es especialmente difícil y complejo sin recurrir a la innovación continua tanto en el ámbito de los procesos como en el ámbito del marketing.

La experiencia en *low cost* por parte de las compañías aéreas en Europa, en relación con Estados Unidos, lleva un retraso de algo más de una década. Si en Estados Unidos asistimos a las primeras experiencias en el inicio de los años setenta (Southwest), en Europa no las hallamos hasta mediados de los ochenta (Ryanair). No obstante, el proceso de consolidación parece muy enérgico,

toda vez que, hablando nuevamente desde el punto de vista sintomático, las filiales *low cost* que desarrollaron tanto British Airways como KLM, es decir, las compañías Go y Buzz respectivamente, acabaron fusionándose con compañías de *bajo coste* de fuerte arraigo comercial: Easyjet y Ryanair (Betancor, 2004).

Por otra parte, es preciso destacar que el incremento del precio de los carburantes, con toda probabilidad, tendrá una incidencia positiva en la racionalización de la estructura de costes de todas las compañías aéreas, propiciando de este modo líneas de convergencia entre las empresas de transporte que operan con servicios *globales* y las empresas de transporte aéreo de *bajo coste*. No obstante, el desarrollo de las compañías aéreas de *bajo coste* ha contribuido de forma considerable a paliar los grandes problemas que, de forma convencional, han sido considerados como consustanciales al sector turístico. Hablamos de la estacionalidad, de la ciclicidad, de la alta elasticidad tanto en términos de precio como de renta, etcétera.

El elevado número de incidentes y accidentes aéreos ocurridos en el verano de 2005, que ha alentado, por otra parte, a la publicación por las autoridades de *listas negras* de compañías aéreas que no ofrecen garantías mínimas de seguridad, ha generado cierta confusión en torno a la seguridad de las compañías de *bajo coste*, en muchos casos de forma interesada por parte de responsables de entidades convencionales. No obstante, es preciso destacar el hecho de que las principales compañías de *bajo coste* que operan en el mundo, en términos gene-

rales, cumplen con todos los requisitos y protocolos de seguridad establecidos por los países más desarrollados, y, por supuesto, no se hallan en las *listas negras* confeccionadas por los responsables de aviación civil de los países económicamente más avanzados. Como hemos dicho, el *bajo coste* no tiene por qué implicar una menor seguridad, y, por supuesto, tampoco tiene por qué implicar una menor calidad en el servicio.

II. EL LOW COST

Obviamente, el *bajo coste* no es *bajo precio*. La estrategia de *bajo coste* nace de una estructura de costes muy competitiva, resultado de un análisis profundo y más o menos riguroso de la *cadena de valor*, así como de la descomposición analítica y crítica de los elementos que vienen a conformar la propuesta comercial de productos y servicios que ofrece la compañía.

Por su parte, las experiencias y las estrategias de *bajo precio*, que en términos generales son el resultado exclusivamente de la fuerte presión competitiva existente en el mercado, precisamente, a nuestro juicio, deriva de una estructura de costes débil y de un déficit de competitividad del que probablemente adolezcan las compañías que los ofertan. Estamos hablando, por supuesto, de un déficit de competitividad entendido tanto en términos productivos (altos apalancamientos operativos, y, subsecuentemente, altos apalancamientos financieros), como en términos estrictamente comerciales (debilidad de la marca o de la enseña en términos de notoriedad, dificultad para desa-

rollar elementos de diferenciación, etcétera). Por tanto, a grandes rasgos, se puede decir que el *bajo coste* está relacionado con causas positivas de carácter endógeno, en tanto que el *bajo precio*, contrariamente, está relacionado con causas negativas de carácter exógeno.

Básicamente, y aun a riesgo de pecar de un uso excesivo del reduccionismo, en la estrategia del *bajo coste* lo que compite es un *modelo de gestión* que es capaz de transferir, de forma transparente y perceptible por parte del consumidor y usuario, del turista en definitiva, la mejora de la gestión de los costes a los precios ofertados. Estamos hablando de la asunción activa del hecho de que no se trata de compañías precio-aceptantes, con estrategias defensivas, sino que son compañías *creativas*, capaces, gracias a la flexibilidad de su estructura de costes, de *construir* precios acordes con las necesidades de los nuevos segmentos de turistas vacacionales y con sus expectativas de productos y servicios. De hecho, según algunos estudios empíricos acerca de la cadena de valor y de la estructura de costes, la reducción de costes puede suponer en torno al 60% de los costes convencionales.

Bajo esta lógica, se entiende que en el *bajo coste* no hay una renuncia a la calidad, ni a la vocación por el servicio o por el cliente, ni a la seguridad, ni a la fiabilidad, ni a la garantía, ni a determinados servicios complementarios que contribuyen a darle profundidad a la experiencia turística esperada por el usuario o por el consumidor turístico.

La eficiencia en costes se consigue en la medida en que la compañía ofrece de forma

Cuadro 1

Causas de los menores costes en las aerolíneas de bajo coste (elementos competitivos)

- No se ofrecen comidas o aperitivos. O si se ofrecen se cobran de forma independiente.
- Venta sin intermediarios a través de canales telefónicos y telemáticos.
- No utilización de billetes impresos.
- Tarificación sencilla y homogeneidad de las aeronaves.
- Intensificación y optimización del uso de la vida útil de las aeronaves.
- Utilización de aeropuertos menos congestionados y, por consiguiente, con menores tasas.
- Hacen trayectos punto a punto.
- Mayor puntualidad media precisamente por utilizar aeropuertos menos saturados.
- Alta densidad de asientos por aeronave.
- Rutas de corta distancia, permitiendo reducir costes de personal
- Carecen de oficinas en el centro de las ciudades.
- Trabajan con plantillas muy reducidas y especialmente motivadas.
- Externalizan el *handling* y el mantenimiento de los aviones.
- Realizan rutas mientras les resulten rentables.

Fuente: Elaboración propia.

desnuda un servicio esencial, sin elementos superfluos, un servicio *no frills* (BETANCOR, 2004); es decir, la compañía ofrece lo que verdaderamente sabe hacer, transportar (en el caso de las compañías aéreas), eliminando elementos *innecesarios* que inciden negativamente a sus economías de escala y a sus necesidades de especialización sin que alteren esencialmente la experiencia esperada por parte del cliente.

Podemos decir que el *bajo coste* no sólo es una estrategia exclusivamente de precio. De forma colateral encierra una estrategia comercial que afecta, generalmente, en cuanto a propuesta comercial global, a todas las variables del *marketing mix*, y que, en muchos aspectos, incide favorablemente en la calidad del producto o del servicio en términos comparativos con las líneas aéreas *globales* o de *tarificación con-*

vencional. Por ejemplo, podemos encontrar mejoras en el servicio relacionadas con la puntualidad, con la frecuencia, con la descongestión, con el acceso a destinos *excluidos* por las compañías convencionales, etcétera. Los servicios que se excluyen son precisamente aquellos que determinados clientes, su *target*, no consideran esenciales para definir una ratio aceptable en términos de calidad/precio. Por lo tanto, se puede decir que la estrategia *low cost* no es una estrategia basada exclusivamente en el precio. Todo lo contrario. Una verdadera estrategia de *bajo coste* ha de hacer una propuesta comercial global, en la que el precio es una variable más, si bien la más importante. Sin una propuesta comercial global volveríamos a estar hablando de estrategias reactivas de *bajo precio*; estrategias especialmente alejadas del concepto general que estamos abordando en este trabajo.

En buena medida, como hemos dicho anteriormente, el *low cost* no ha supuesto una detracción de clientes de las compañías con *tarifas convencionales*. Se puede decir que han generado negocio neto: muchas personas que no volaban lo hacen de forma más habitual a través de propuestas comerciales de *bajo coste*. Por lo tanto, el *low cost* es más una *competencia* intermodal (usuarios que con tarifas *low cost* prefieren utilizar el avión frente al automóvil o al tren de alta velocidad) que una competencia estrictamente intramodal, es decir, entre compañías globales y compañías *low cost*.

No obstante, la contaminación de las *tarifas convencionales* por estas nuevas fórmulas de tarificación, derivadas, como hemos anticipado, de modelos avanzados de gestión de costes y de un análisis riguroso de la cadena de valor, han tenido efectos evidentes e inequívocos sobre las compañías convencionales.

En concreto, muchas de ellas han empezado a cobrar por servicios que tradicionalmente han ofrecido de forma gratuita.

También, algo que es inevitable, se han atraído usuarios no segmentados de las aerolíneas convencionales o de servicios globales hacia estas nuevas *tarificaciones*.

Igualmente, como también hemos advertido anteriormente, muchas empresas convencionales están considerando operar con el lanzamiento de submarcas vinculadas a actividades de bajo coste, algo que probablemente jamás se hubieran planteado sin la aparición en el mercado de las compañías y operadores *low cost*.

Alguna compañía, con dificultades en su posición competitiva, ha tenido que competir con estrategias de *bajo precio* como si fuera *bajo coste*, con las consecuencias previsibles en sus márgenes así como en la viabilidad futura de su negocio.

Y, por supuesto, los nuevos precios, a largo plazo, están fijando referencias psicológicas en la mente del consumidor que pueden afectar negativamente a las *tarificaciones convencionales*.

El desarrollo y expansión del uso de Internet ha sido un elemento especialmente estimulante y motivante desde el punto de vista tecnológico para las compañías de *bajo coste*. Internet, en el ámbito del sector turístico en general ha permitido confundir parcialmente la venta *al mayor* y la venta *al detalle*, permitiendo a muchos *tour operadores*, y, por supuesto, a muchas compañías aéreas, acceder directamente al consumidor final y eliminar las retribuciones que tradicionalmente cedía a los intermediarios (agencias de viaje, por ejemplo). Esta nueva posibilidad o potencialidad tecnológico-comercial ha contribuido obviamente a allanar el camino a las compañías de *bajo coste*. De hecho, una de las principales compañías de mundo, Easyjet, comercializa exclusivamente sus reservas a través de Internet o a través de su *call center*.

En la presente década (2000-2010), la evolución del número de pasajeros *low cost* en Europa podría pasar de algo menos del 5% en torno al año 2000 a un 15% según algunos estudios empíricos realizados (KPMG). Se puede decir, por tanto, que la estrategia *low cost* en el ámbito del sector

turístico presenta un amplio recorrido comercial para los próximos años, y dentro del sector turístico se verán afectados la mayor parte de los proveedores de productos y servicios.

III. EL CASO PARADIGMÁTICO DE EASYJET

En efecto, el caso de Easyjet es especialmente paradigmático en el segmento o en el ámbito de la estrategia *low cost*. Se trata de una compañía británica fundada en 1995, en pleno fervor de la liberalización del sector de las líneas aéreas en el seno de la Unión Europea, un proceso liberalizador que ha sido especialmente traumático desde el punto de vista de la *mortandad* de compañías de líneas aéreas que fueron apareciendo en los primeros años del proceso. La totalidad del capital de la compañía es propiedad

de Esasyjet Holding Limited, cuyo accionista mayoritario es Stelios Ají-Ioannou.

La estrategia de Easyjet, como es obvio, se basa en su liderazgo en costes, en la eliminación de las actividades que no generan valor desde la perspectiva de los clientes y en la mejora de las actividades que generan poco valor, con objeto de que su coste se adecue al valor percibido por los clientes y usuarios. De las actividades o procesos claves para una compañía convencional (emisión y administración de billetes, planificación de vuelos, check-in...), ha eliminado siete (ver cuadro adjunto), y tiene externalizadas/subcontratadas otras siete. En concreto, Esasyjet se beneficia de una compleja relación de *outsourcing* y subcontratación con objeto de conseguir una mayor funcionalidad. Las empresas subcontratadas, una vez definidas la *funcionalidad* de cada área de la organización, se ocupan de las deci-

Cuadro 2
Eliminación y subcontratación en Esasyjet

Actividad-proceso	Situación de la actividad-proceso
Agencias de viaje	Eliminada
Gestión de reservas	Eliminada
Emisión de billetes	Eliminada
Administración de billetes	Eliminada
Planificación de los vuelos	Subcontratada (Air Foyle)
Check-in	Subcontratada (Reed Aviation)
Mantenimiento aeronaves	Subcontratada (monarca Engineering)
Combustible	Subcontratada (Esso y otras compañías)
Azafatas de Business Class	Eliminada
Catering durante el vuelo	Eliminada
Venta de productos durante el vuelo	Subcontratada (Alpha Catering)
Gestión de equipajes	Subcontratada (Reed Aviation)
Manipulación en tierra	Subcontratada (London Luton y otros)
Subactividad	Eliminada

Fuente: Easyjet.

siones de tipo tecnológico, manejo del proyecto, implementación, administración y operaciones relacionadas con la infraestructura.

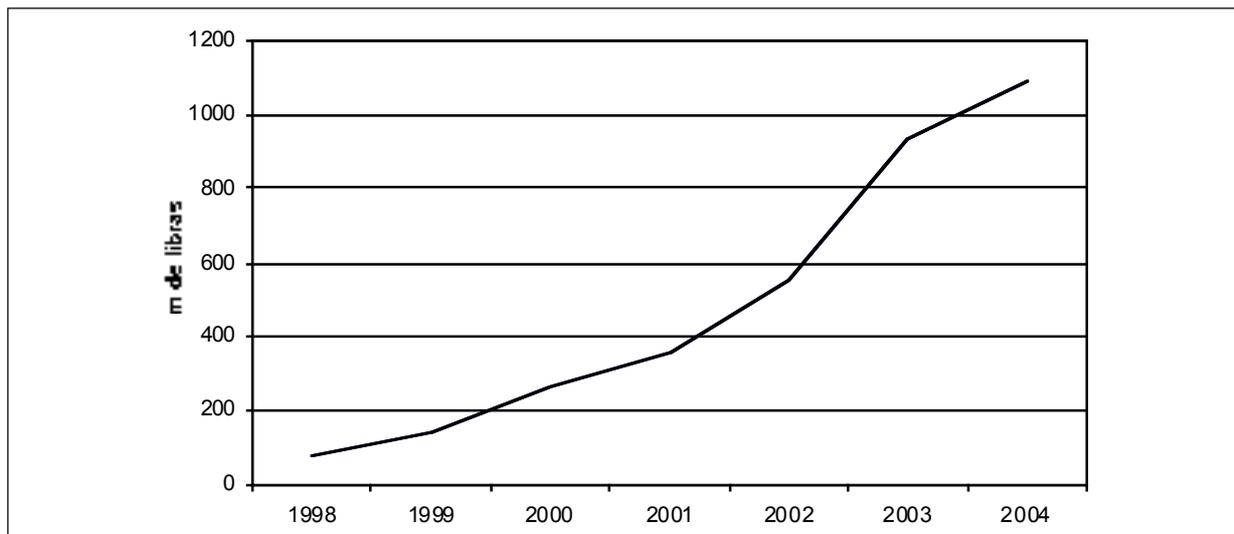
Las principales ventajas de la subcontratación podrían quedar enumeradas de forma sumaria así:

- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Reduce el apalancamiento operativo.
- Permite a la empresa concentrarse en sus puntos fuertes.
- Ayuda a construir un *valor compartido*.
- La inversión en planta y equipo se reduce.

Entre las características diferenciales del servicio que oferta Easyjet, que se traducen obviamente en el propio liderazgo de su estructura de costes, podríamos citar las siguientes:

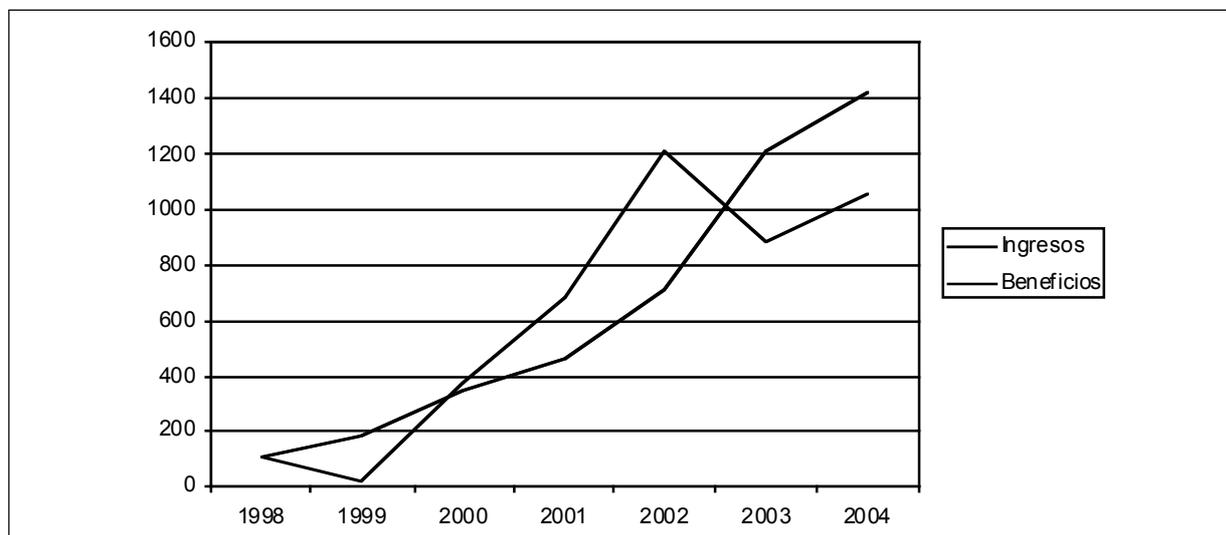
- No trabaja con agencias de viajes, ya que el cliente hace la reserva él mismo por teléfono o por Internet.
- No emite billetes de avión.
- No tiene asientos Business Class.
- No sirve comidas ni bebidas gratuitas.
- Rapidez a la hora del embarque.
- Aeropuertos menos congestionados.
- Empleados más jóvenes que la media del sector, y especialmente motivados.

Figura 1
Evolución de los ingresos de EasyJet



Fuente: EasyJet.

Figura 2
Evolución de los ingresos y beneficios de EasyJet



Números índices: base 100=1998.

Fuente: EasyJet.

IV. A MODO DE CONCLUSIÓN: LA TRANSPOSICIÓN DEL MODELO *LOW COST* AL SECTOR HOTELERO

En definitiva, se puede decir con rotundidad y de forma inequívoca que las denominadas aerolíneas de *bajo coste* están introduciendo cambios muy importantes en el comportamiento y en las expectativas de los turistas desde el punto de vista de la oferta.

No estamos hablando, por tanto, de un segmento *inocuo* para el resto de estrategias o modelos de gestión que están compitiendo en el mercado turístico. Aunque por sí mismo, como hemos dicho anteriormente, el *low cost* genera nuevo negocio (negocio neto), miméticamente afecta a todos los

sectores que ofertan productos y servicios complementarios y sustitutivos al sector turístico: hoteles convencionales, restaurantes, agencias de viajes, parques temáticos y otras ofertas complementarias, etcétera. Por consiguiente, su efecto *contaminante* sobre el mercado de servicios globales, hablando en términos comerciales, es más importante de lo que a priori se le podría suponer.

El sector hotelero convencional, como oferente de productos complementarios al transporte aéreo, y que cuyos precios computan en el presupuesto global del cliente, se va a ver cada vez más afectado por la estrategia *low cost* de las aerolíneas de transporte de turistas, y, por supuesto, por la implantación, cada vez más intensa, de las redes hoteleras de *bajo coste*. La relación percibida por

el cliente entre el coste del hotel y el coste del vuelo suele ser constante, por lo que si se altera sustancialmente uno de los elementos de dicha ratio, también debe alterarse en la misma proporción el otro elemento de cara a la percepción del consumidor.

Los hoteles tienen que competir con las aerolíneas, y, en general, con las compañías de transporte, por el presupuesto del turista. De ahí que el *bajo coste* en las empresas de transporte aéreo también venga a alterar el marco competitivo de sectores colaterales, especialmente el del sector hotelero. Los efectos son en la actualidad ambiguos. Los beneficios netos de los hoteles convencionales se incrementarán si el gasto derivado del incremento del número de desplazamientos turísticos netos, así como el del gasto procedente del incremento del turismo fuera de temporada que ha propiciado el *low cost*, compensan el deterioro del gasto unita-

rio por turista. Por lo tanto, la estructura de costes hotelera se verá influida necesariamente por la nueva estructura de costes que se está imponiendo en las aerolíneas. La expansión de hoteles de bajo coste, como es el caso de Easyjet (Easy Hotel), no es sólo un traslado opcional del modelo de *bajo coste*, es un traslado realmente necesario por el que se verá afectada la estructura de costes del conjunto del sector hotelero.

Los objetivos y los mecanismos e instrumentos trasladables al sector hotelero de *bajo coste* son prácticamente similares al del caso de las aerolíneas. Hablaremos de servicios limitados, menos servicios complementarios, más estandarización, tarifas más sencillas (precios únicos, por ejemplo), etcétera.

En lo relativo a la experiencia en España, a finales de los años 90 empezaron a instalarse hoteles *económicos* en España: NH

Cuadro 3
Evolución de la capacidad de los hoteles económicos en España

	2001		2002		2003		2004	
	Hoteles	Habits.	Hoteles	Habits.	Hoteles	Habits.	Hoteles	Habits.
ACCOR HOTELS	14	1.195	23	1.930	30	2.600	30	3.207
NH HOTELES	15	1.215	15	1.215	18	1.510	20	1.699
INTERCONTINENTAL	4	406	4	406	6	637	9	962
LOUVRE HOTELS	2	296	2	296	3	373	4	490
POSADAS DE ESPAÑA	1	72	2	154	3	246	3	246
TRAVELODGE HOTELES	0	0	0	0	0	0	2	153
DOMUS HOTELES	5	174	6	264	7	379	4	142
SB HOTELS	0	0	1	90	1	90	1	90
HOTELS CIUTAT	0	0	1	64	1	64	1	64
HOTASA	0	0	1	50	1	50	1	50
QUICK PALACE	1	46	1	46	1	46	1	46
AS HOTELES	0	0	0	0	1	20	1	20
Totales	42	3.404	56	4.515	72	6.015	77	7.169

Fuente: HOSTELEMARKET.

Express, Accor, etcétera. A finales de 2004 existían ya 82 establecimientos integrados en el segmento *económico* y que sumaban 7.169 habitaciones, con fuertes crecimientos posteriores en ambos parámetros de capacidad. Su implantación se está concentrando hasta ahora en unas pocas localizaciones, y, especialmente, en tres áreas peninsulares muy concretas: Madrid, Barcelona y el eje Valencia-Alicante, que aglutinan conjuntamente casi dos tercios de los hoteles *económicos*. No obstante, la hostelería económica está llegando también a algunas grandes y mediana capitales, como Zaragoza, Sevilla, Málaga o Murcia, y alguna cadena, como Intercontinental se está planteando la entrada en otros núcleos de menor dimensión. En cuanto a niveles y tasas de ocupación, en la mayoría de los casos se acercan al 90%.

Con todo lo dicho, podemos decir que el sector hotelero tiene que reaccionar, y por lo tanto innovar, en la misma medida en que lo ha estado haciendo el sector del transporte aéreo. E innovar, en este ámbito tan específico del *low cost*, supone analizar la *cadena de valor* en la producción de servicios hoteleros, racionalizar la estructura de costes, incrementar la flexibilidad, introducir nuevos elementos tecnológicos, simplificar las tarifas, desglosar unitariamente los servicios, etcétera. El gran reto competitivo para el sector hotelero, como está ocurriendo en el sector del transporte aéreo, pasa, ante todo, por la optimización de los costes (modelo ABC), pues la demanda está cada vez más repartida entre los distintos proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

- BENÍTEZ, J. J. (2000): «Factores determinantes de la demanda de transporte aéreo y modelos de previsión», *Boletín Económico del ICE*, número 2652, Madrid, pp. 41-48.
- BETANCOR, O. (2004): «Desarrollos del transporte aéreo al comienzo del nuevo milenio: El papel de los transportistas de bajo coste», en J. Auriolés (coord.), *Las nuevas formas del turismo*, Colección *Mediterráneo Económico*, número 5, Cajamar, Almería.
- DOGANIS, R. (2001): *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge, Londres.
- GILLEN, D. y MORRISON, W. (2003): «Bundling, integration and the delivered price of fair travel: are low cost carriers full service competitors?», *Journal of Air Transport Management*, 9, pp. 15-23.
- HANLON, P. (1996): *Global Airlines. Competition in a Transnational Industry*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- REY, M. B. (2003): «Estructura de mercado y eficiencia empresarial en el transporte aéreo», *ICE*, número 808, Madrid, pp. 189-200.
- WHEATCROFT, S. F. y LIPMAN, G. (1990): *European Liberalization and World Air Transport*, Economist Intelligence Unit, Londres.
- WILLIAMS, G. (2001): «Will Europe's charter carriers be replaced by *no frills* scheduled airlines?», *Journal of Air Transport Management*, 7, pp. 277-286.

NOTAS

- (1) Esta compañía es el primer antecedente de estrategia *low cost* a principios de los años setenta en Estados Unidos.