Deloitte.

Abril 2013

Expectativas 2013
Una carrera de fondo

La industria en 2012
Nada nuevo bajo el sol

El sector opina
Expectativas 2013

Entrevista a
Gabriel Escarrer, CEO de
Meliá Hotels International

Una carrera de fondo

Abril 2013

Han colaborado
Jordi Schoenenberger
Pablo Hurtado March
Patricia Boo
Ignacio García Gómez
Jaime Ivorra
Ricardo Martínez
Félix Moro
Silvia Nuri
Lucía Ortega
Juan José Peso

Diseño y maquetación
Julián Sánchez-Ostiz

Para más información contactar con:
María Isabel Ballesteros
mballesteros@deloitte.es
+ 34 915 14 50 00

Para poder utilizar el código Bidi necesitas tener instalado en tu teléfono móvil un lector de códigos que podrás descargarte de forma gratuita en Internet. A continuación, fotografía este código de forma completa y nítida. El programa lo reconocerá automáticamente y te direccionará a la página web de la publicación Expectativas 2013.

Los datos a nivel macro registrados durante el pasado año continuaran avalando la fortaleza de nuestro sector turístico como una de las principales potencias mundiales. El número de turistas que visitaron nuestro país durante 2012, así como el gasto que realizaron, aumentó, alcanzándose niveles muy similares a los registrados en los años previos al comienzo de la crisis financiera mundial. La realidad empresarial y el día a día de las compañías nos indica, sin embargo, que aún queda camino por recorrer en la carrera que libramos desde hace unos años por recuperar la estabilidad y la rentabilidad en la industria.

Los datos positivos que recibimos hace unos meses no esconden el hecho de que, al mismo tiempo, 2012 fue de nuevo un año complicado para la industria. De hecho, muchos de los actores que forman parte de esta industria sufrieron importantes pérdidas, y algunos incluso llegaron a quedarse en el camino. Por eso 2013 aparece como un año crucial, un año complejo en el que seguiremos teniendo que resolver problemas estructurales tanto desde la iniciativa privada como desde la pública, pero un año también cargado de retos.

La diversificación del modelo turístico, ofreciendo propuestas de calidad más allá del tradicional sol y playa; la potenciación de nuestras ciudades para la celebración de eventos y congresos, reduciendo la dependencia del periodo estival; el impulso a nuestra presencia en mercados emergentes, sobre todo en aquellos con potencial de visitantes con un poder adquisitivo superior, como el mercado ruso o mejicano, sin olvidar la relevancia a medio plazo de los mercados emergentes más relevantes como China o la India; la colaboración público – privada para la difusión y el fortalecimiento de la Marca España; y el aprovechamiento de todos los recursos que ofrecen las nuevas tecnologías, y que nos permiten conocer más y mejor al cliente, son algunos de estos retos a los que deberemos seguir enfrentándonos durante los próximos meses.

En las páginas de esta nueva edición del informe *Expectativas*, que cumple ya cinco años, planteamos todos estos retos a través de las opiniones de los propios directivos del sector, que analizan aspectos como la implantación de las medidas adoptadas desde el ámbito público, así como su percepción del nivel de éxito de las estrategias empresariales adoptadas en los últimos años y de los retos para mejorar la rentabilidad. Se incluyen asimismo artículos de nuestros profesionales expertos en la industria en aspectos relevantes como la fidelización del cliente o las oportunidades de crecimiento que brindan las nuevas tecnologías.

Destacamos de forma especial la participación en esta edición de Gabriel Escarrer, CEO de Meliá Hotels Internationals, que nos aporta su visión de la industria desde su perspectiva impregnada de una fuerte tradición hotelera, y a su vez como máximo directivo de la primera compañía hotelera española en el ranking mundial.

Es para nosotros una satisfacción compartir estas reflexiones con ustedes. Esperamos que la lectura de este informe les resulte de interés y utilidad.

Muy cordialmente,

Jordi Schoenenberger
Socio responsable de la industria de Hostelería y Turismo de Deloitte en España

Contenidos

6 La industria en 2012 *Nada nuevo bajo el sol*

18 Expectativas 2013 *Una carrera de fondo*

30 Entrevista a Gabriel Escarrer *CEO de Meliá Hotels International*

38 La dimensión de Internet *¿En qué punto te encuentras?*

46 Estrategia de fidelización *Del premio a la sorpresa*

52 El marketing llega a la agenda del CEO

La industria en 2012

Nada nuevo bajo el sol

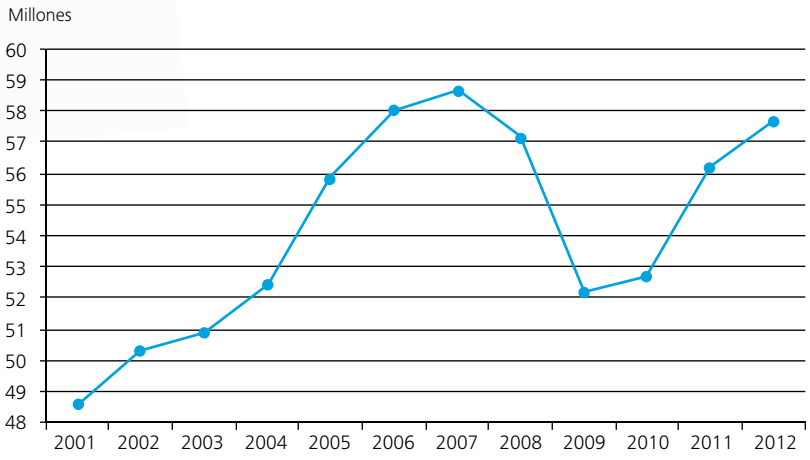
El número de turistas que visitaron España en 2012 se incrementó casi hasta niveles de hace cinco años, pero aún queda camino por recorrer en una industria en la que los principales actores sufren importantes pérdidas y todavía quedan problemas estructurales por resolver

Tras la finalización del ejercicio 2012, llega el momento de analizar la evolución del sector turístico en nuestro país y avanzar las claves que marcarán el ejercicio 2013.

En la presentación de los resultados preliminares del sector del ejercicio 2012, José Manuel Soria, ministro de Industria, Energía y Turismo, mostró su satisfacción, ya que los mismos apuntan a un crecimiento en el número de visitantes y en el nivel de gasto de los turistas internacionales en torno al 3% y al 5%, lo que supone un acercamiento a los niveles existentes previos a la crisis económica.

A la vista de estos datos, ¿podemos estar satisfechos con la evolución del sector durante 2012?. Los datos de las visitas recibidas muestran la fortaleza de nuestro sector turístico como una de las principales potencias mundiales. Sin embargo, la situación del sector no es alentadora. 2012 ha sido un año en el que los principales actores han sufrido importantes pérdidas, algunos de los cuales ya se han quedado por el camino, y 2013 se presenta como un año complejo que comienza con problemas estructurales todavía por resolver, pero también como un ejercicio con importantes retos.

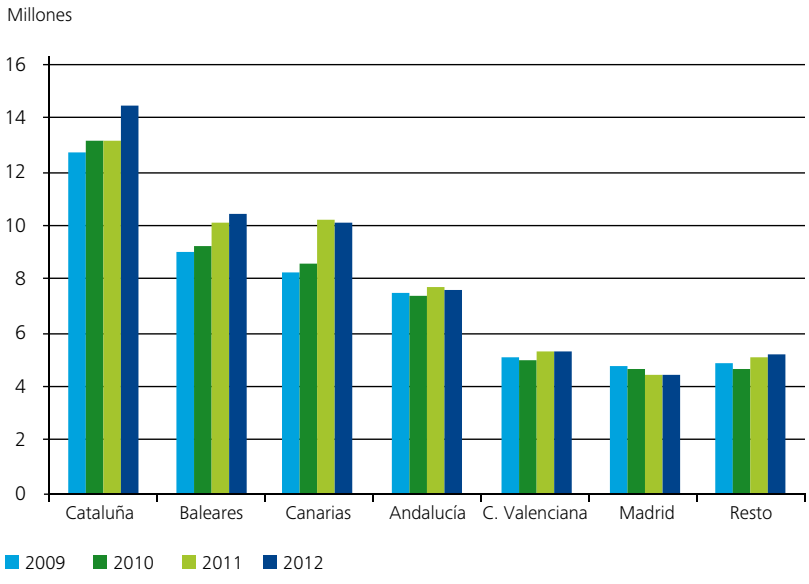
Evolución del número de turistas extranjeros



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos – Frontur

Es necesario continuar acometiendo cambios que posicionen a España como un destino turístico con una oferta de calidad, más allá del modelo de sol y playa

Visitantes por destino



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos - Frontur

Cuando se realiza un análisis detallado de los datos estadísticos del sector, se pone de manifiesto un comportamiento desigual en la evolución de los distintos destinos: siete de las 17 comunidades autónomas han recibido un menor volumen de turistas extranjeros que en 2011, entre las que destacan Murcia y Aragón, con caídas de entre el 7% y el 8%. Estas disminuciones han sido compensadas con creces por el incremento de los principales destinos, excepto en Andalucía y Canarias, con moderados descensos, destacando esta última por haber logrado retener la mayor parte del turismo que en 2011 eligió las islas como destino alternativo a los países del norte de África.

También es de destacar el caso de Cataluña, con un significativo incremento en el número de visitantes de 1,3 millones (un 9,9% respecto a 2011). Esta evolución pone de manifiesto el éxito de las ofertas diversificadas, en detrimento de aquellas que únicamente confían en el "sol y playa" como base para la atracción de los visitantes, y confirma la necesidad de continuar acometiendo los cambios y reformas que posicionen a España como un destino turístico con una oferta de calidad.

En lo que respecta a los países emisores, Reino Unido, Alemania y Francia siguen siendo nuestros principales clientes.

Cabe destacar la ligera caída en el turismo procedente de Italia (-5,1%), que como España está sufriendo los efectos de una crisis económica que está incidiendo de forma especial en los países del eje mediterráneo, y el incremento en los turistas que nos visitan desde Rusia, con un espectacular incremento de aproximadamente el 40%, alcanzando ya la cifra de 1,2 millones de visitantes que, además, mantienen unos niveles de gasto superiores a la media.

Nuestra presencia en los mercados emergentes es otro de los retos a los que se enfrenta nuestro sector. Éste debe ser uno de los principales objetivos estratégicos. Nuestra posición de liderazgo en el sector turístico mundial depende en gran medida del éxito a la hora de anticiparnos y alcanzar una posición privilegiada en estos mercados.

En este sentido, a pesar de las alentadoras cifras que nos llegan del mercado ruso, llama la atención que otros países emergentes como China o la India apenas tengan presencia en nuestro país. Con un mercado potencial de millones de personas, el número de turistas que recalan en España supone una cifra anecdótica. No nos podemos permitir quedarnos atrás en la carrera por tener una posición preferente en estos mercados, debemos continuar con las políticas comerciales y de difusión de nuestro país como destino turístico de primer orden, pero también adaptar nuestra oferta a los gustos de los nuevos visitantes, con una cultura y unas preferencias muy distintas a las nuestras y a las de los países de nuestro entorno.

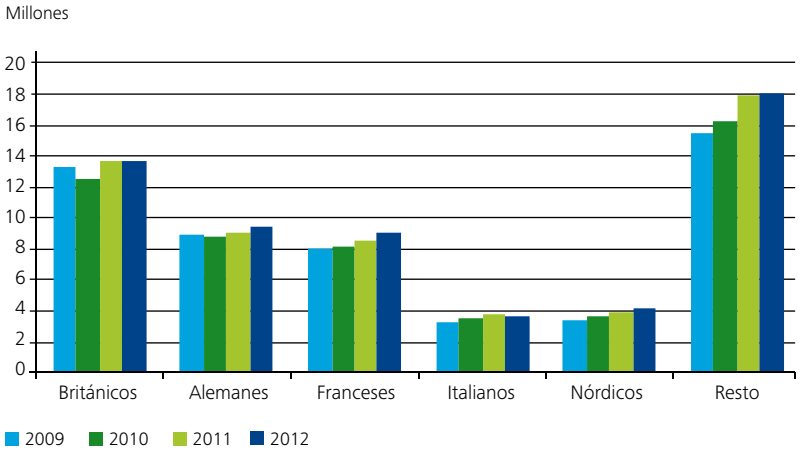
En términos de ingresos procedentes del turismo internacional, según la información estadística Egatur, 2012 cierra con un incremento en el gasto total de casi el 6%, lo que ha permitido superar los 55.500 millones de euros. Reino Unido, Rusia, países nórdicos y Alemania son los que más euros han aportado al crecimiento anual, siendo Cataluña la comunidad autónoma más beneficiada en la subida. Este incremento se produce por los aumentos en las cifras de gasto medio por persona y gasto medio diario del 2,8% y 6%, respectivamente, mientras que la estancia media retrocede un 3% y se sitúa en 8,9 noches.

Gasto y estancias medios del turismo extranjero

	2012	2011
Gasto medio (€)	966	940
Estancia media (días)	8,9	9,2
Gasto medio diario (€)	108	102

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos - Egatur

Visitantes por procedencia



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos - Frontur

El liderazgo de la industria de turismo española depende del éxito a la hora de anticiparse y alcanzar una posición privilegiada en los mercados emergentes

El uso de aplicaciones y plataformas digitales como herramienta de segmentación, atracción y retención de clientes será clave para conseguir una menor dependencia de intermediarios y, en definitiva, obtener mayores ingresos unitarios y recuperar la rentabilidad de años previos

Por el contrario, en lo que respecta a la demanda interna, las cifras que arroja el Ministerio de Industria, Energía y Turismo muestran un ligero incremento del volumen de viajes internos (+0,5%), si bien los niveles de gasto asociado se reducen significativamente por la caída del índice de confianza y la merma del poder adquisitivo de los españoles, lastrado por las alarmantes cifras de desempleo en España. Tampoco han ayudado varias de las medidas aprobadas por el Gobierno, algunas de ellas con especial incidencia en el sector turístico, como el incremento en el IVA y las tasas aeroportuarias.

Este conjunto de circunstancias y medidas han limitado la capacidad y también la voluntad de gasto de las familias, y han tenido como consecuencia que los consumidores modifiquen sus pautas de consumo, adaptándose al nuevo entorno, con una mayor utilización de transporte en vehículo propio, la pernoctación en viviendas de familiares o amigos y el consumo en el hogar, en detrimento del transporte aéreo (en especial, las líneas aéreas "tradicionales") o por ferrocarril, del alojamiento hotelero y del consumo en bares y restaurantes, repercutiendo negativamente sobre el conjunto del sector turístico.

Si analizamos la evolución del sector turístico considerando la forma en la que se han organizado los viajes, observamos que los turistas que visitan nuestro país a través de paquetes organizados siguen ganando peso, situándose en 2012 en el 31%. Los intermediarios cobran cada vez más importancia y capacidad de negociación, la que sin duda presionará a la baja los márgenes del sector, lo que vuelve a poner de manifiesto la necesidad de proponer una oferta que nos permita diferenciarnos de otros destinos de sol y playa.

Este aspecto, junto con los nuevos patrones de consumo influenciados por las nuevas tecnologías, hace necesario que se continúe profundizando en la utilización de aplicaciones y plataformas digitales como herramienta de segmentación, atracción y retención de clientes, todo ello con el objetivo de tener una menor dependencia de los intermediarios y, cómo no, mantener unos mayores ingresos unitarios y, de esa forma, recuperar la rentabilidad de los años previos a la crisis.

Mercado hotelero en Europa según STR Global

En lo que respecta a la situación del sector hotelero en particular, de acuerdo con la información obtenida de STR Global, líder en el mercado en el seguimiento de los datos de oferta y demanda de todo el sector hotelero internacional, a continuación damos unas pinceladas sobre la evolución de los mercados hoteleros europeos y en concreto el español, así como su evolución a lo largo de 2012.

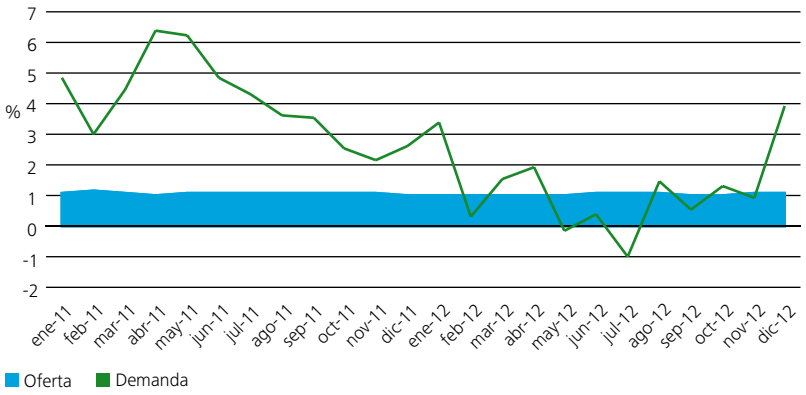
Europa experimentó un incremento del 0,1% en la ocupación hotelera, un crecimiento apenas perceptible que se debió en gran medida a la contracción de la demanda que tuvo lugar durante el verano a causa de la crisis en la Eurozona y la incertidumbre acerca de su futuro.

Al término de 2012, la Tarifa Media Diaria (ADR) medida en euros se incrementó un 4,7%. Los países del Norte de Europa (entre los que se incluyen los países nórdicos y el Reino Unido) experimentaron el mayor incremento del ADR, del 8,3%, seguidos de los países del este de Europa, gracias al impacto de la Eurocopa celebrada en Polonia y Ucrania.

Sólo once de las 26 principales plazas europeas experimentaron un crecimiento positivo de la tasa de ocupación, lo que tuvo incidencia en los ingresos por habitación disponible (RevPAR). Los países de Europa del Este registraron el crecimiento más elevado de la ocupación, del 2,7%, mientras que el sur de Europa fue la única región que sufrió un descenso, del 1,2%. Islandia fue el país que registró el mayor crecimiento del RevPAR, tanto en euros, que supuso un 22,5%, como moneda local, del 24,8%, debido a la recuperación económica, acompañada del atractivo de una divisa relativamente débil, así como de los considerables esfuerzos comerciales realizados por el Gobierno Islandés a través de la Oficina de Turismo de Islandia.

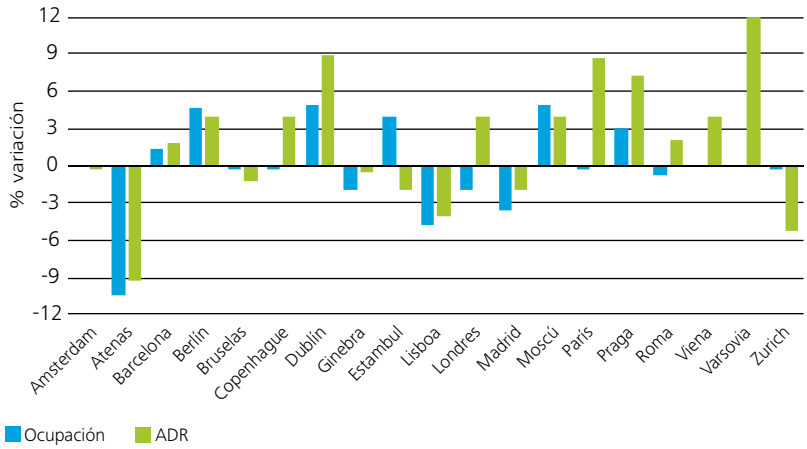
En toda Europa, Irlanda registró el segundo puesto en términos de crecimiento del RevPAR alcanzando un crecimiento del 13,5%, ya que el Centro de Convenciones de Dublín alcanzó casi el 100% de su ocupación e impulsó fuertemente la demanda, lo que permitió obtener altas rentabilidades.

Variación interanual en la oferta y demanda en Europa



Fuente: STR Global

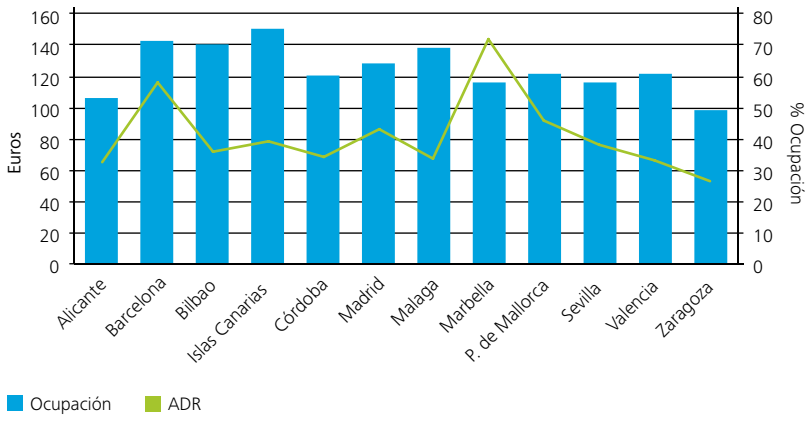
Variación del % de ocupación y ADR en las principales plazas europeas



Fuente: STR Global

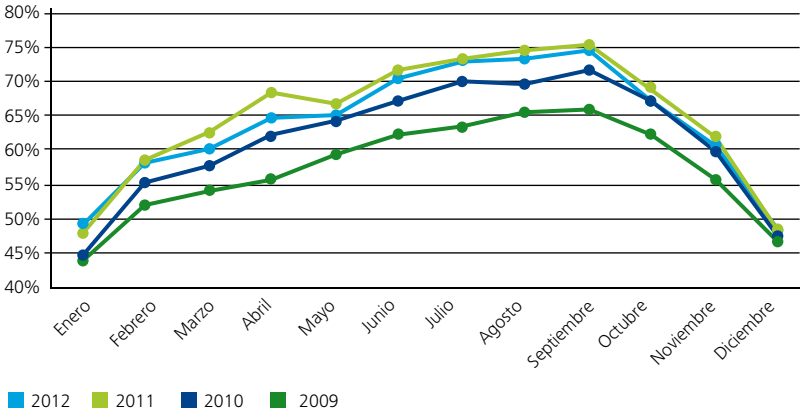
STR Global proporciona acceso a sus clientes a estudios sobre el sector hotelero a través de informes estándar y a medida, con los que se cubren más de 46.000 hoteles de todo el mundo. Dichos estudios constituyen una fuente única de datos de rentabilidad del sector hotelero a nivel mundial e incluyen análisis concisos, exactos y completos del sector a nivel mundial, además de hacer un seguimiento de un abanico de datos censales y de rentabilidad, así como de proyectos y previsiones, con el que se cubren todas las áreas del sector.

Evolución de las principales plazas españolas durante 2012



Fuente: STR Global

Evolución comparativa del % de ocupación mensual en España



Fuente: STR Global

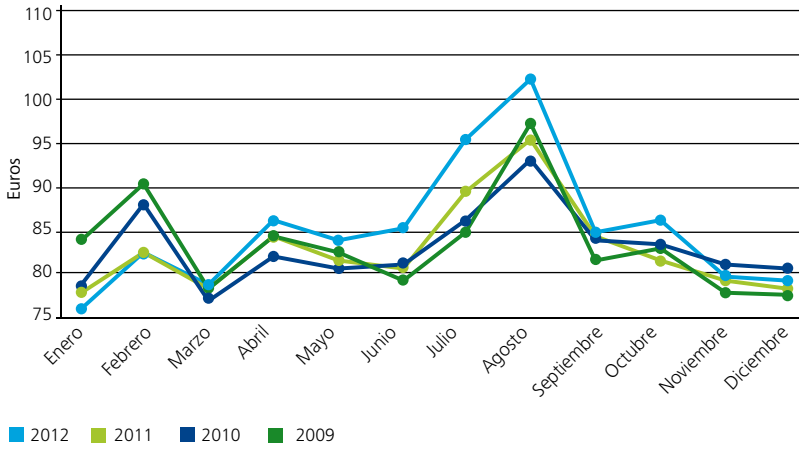
Los países del sur de Europa mostraron grandes diferencias en su comportamiento, ya que tanto en España como Italia se observaron tendencias desiguales. Mientras que el RevPAR en Madrid disminuyó un 5,6%, en Barcelona aumentó un 2,8%, condicionado por el estatus de la ciudad como destino de ocio, a la par que sede de conferencias y eventos. De igual modo, el RevPAR de Milán cayó un 3,4%, mientras que Roma experimentó un leve ascenso impulsado por el ADR. En lo que respecta a las principales ciudades europeas, las mayores caídas del RevPAR tuvieron lugar en Atenas, 18,7%, Lisboa 8,7% y Vilna (Lituania), el 7,8%.

Mercado hotelero en España

En el conjunto del año 2012, España registró un descenso de la ocupación y un muy leve incremento del ADR, que llevó a un aumento del 1,1% en el RevPAR. En cuanto a las ciudades, el panorama es bastante desigual; seis de las doce ciudades españolas analizadas por STR Global registraron un crecimiento negativo del RevPAR.

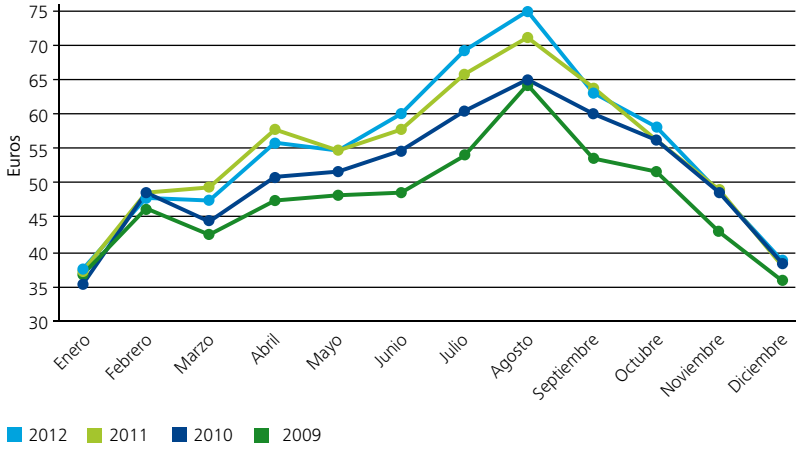
En 2012 España registró un descenso de la ocupación y un muy leve incremento de la Tarifa Media Diaria, lo que motivó un aumento del 1% en los ingresos por habitación disponible

Evolución comparativa del ADR mensual en España



Fuente: STR Global

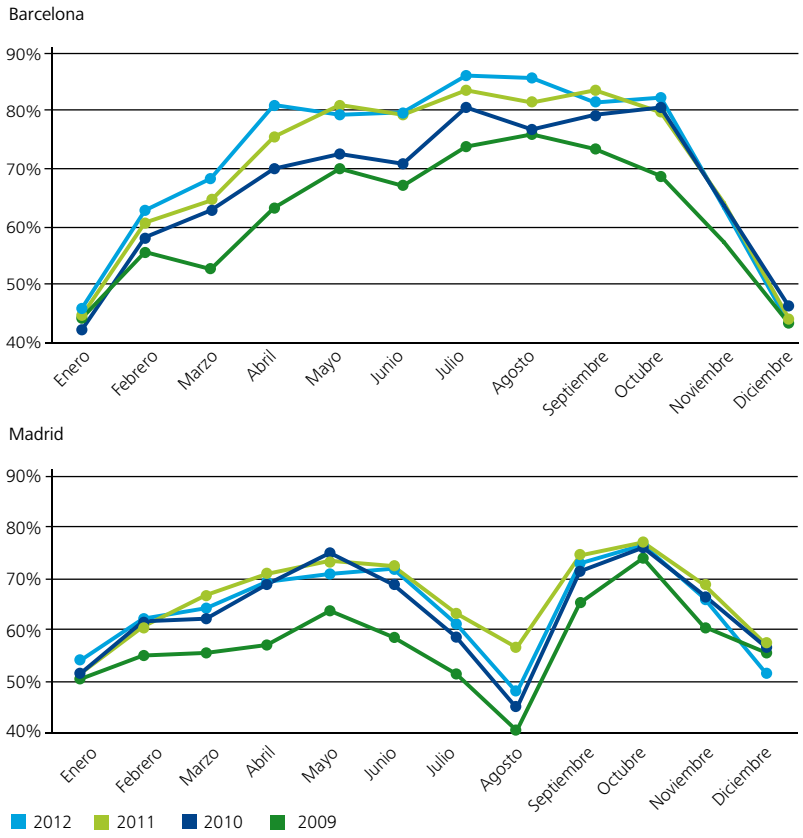
Evolución comparativa del RevPAR mensual en España



Fuente: STR Global

La evolución de Madrid y Barcelona ha sido dispar. Según el informe *Forecast* de SRT Global, se prevé que la ocupación de Barcelona en 2013 aumente ligeramente y que los precios se incrementen casi un 4%; en Madrid se espera una contracción de la demanda y un descenso de precios por encima del 1%

Evolución comparativa del % de ocupación mensual en Barcelona y Madrid



Fuente: STR Global

De las doce ciudades españoles analizadas por STR Global, Marbella lideró el crecimiento del RevPAR, impulsada por un incremento del 9,2% en el ADR, que alcanzó la cifra de 143,46 euros, la mayor del país. Esto se debe al atractivo que ejerce esta ciudad sobre una clientela de alto poder adquisitivo, y a la amplia oferta de servicios de valor añadido. Junto con París y Ginebra, Marbella se benefició de turistas de Oriente Medio que cambiaron su destino habitual, Londres, para evitar así las aglomeraciones por la celebración de las Olimpiadas.

En febrero de 2013 España tenía 4.956 habitaciones proyectadas desde la fase de "planificación previa" a la fase de "en construcción", con más del 60% de estas habitaciones planificadas para Madrid y Barcelona. No obstante, la construcción de otras 2.628 habitaciones ha sido aplazada o cancelada, lo que pone de manifiesto un deterioro en las previsiones y la escasez de financiación que existe actualmente en el mercado.

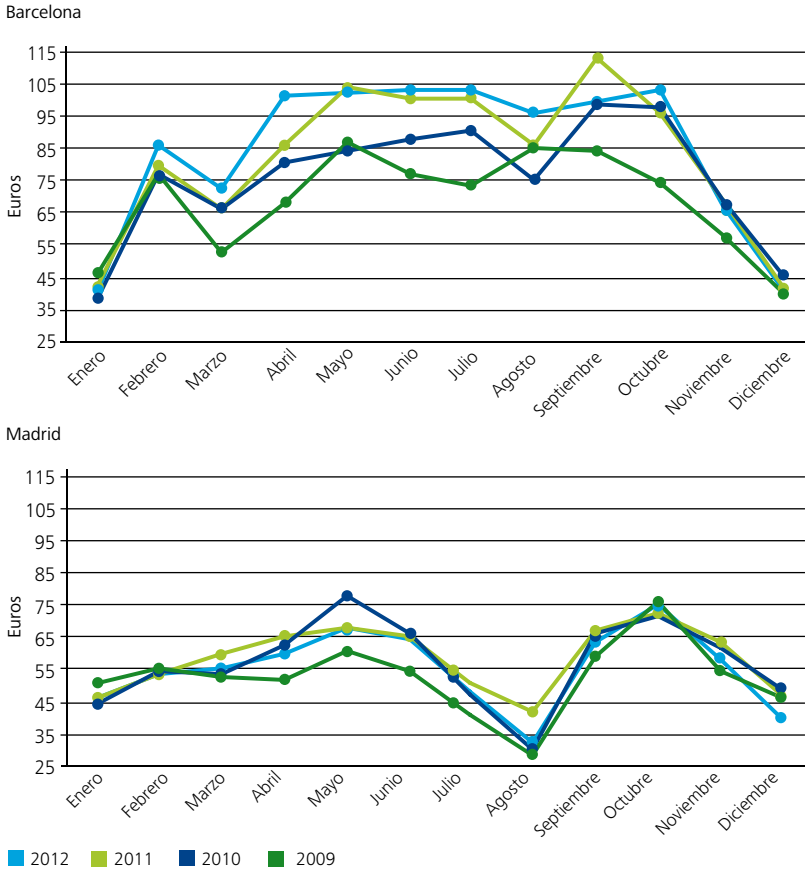
La evolución de Madrid y Barcelona, como se ha mencionado anteriormente, ha sido dispar. En 2013 se prevé que la ocupación de Barcelona aumente un 0,6% en comparación con 2012, con unos precios que continuarán aumentando de manera constante a un ritmo del 3,9%, impulsando el RevPAR hasta los 86,68 euros.

El panorama no se presenta tan positivo para Madrid, ya que se espera una contracción de la demanda, que se traducirá en una tasa de ocupación prevista del 63,1%. Se espera que el ADR se mantenga estable, y tan sólo los meses de verano experimentarían un crecimiento interanual. Por su parte, se prevé que el RevPAR baje

hasta los 54,5 euros, lo que supondría un descenso del 1,3% frente al dato de 2012 y solo será a partir de 2014 cuando se vuelvan a obtener cifras de crecimiento positivas.

En lo que respecta a otros sectores, como el transporte aéreo, las agencias de viaje y la restauración, continúan con la tendencia a la baja de años anteriores, con cifras de crecimiento negativas y que están especialmente afectadas por la contracción de la demanda interna debido a la gran influencia de la misma, mucho mayor que en otras actividades relacionadas con el turismo.

Evolución comparativa del RevPAR mensual en Barcelona y Madrid



Fuente: STR Global

Previsiones del sector turístico en España en 2013

Como es previsible, el entorno en el que se desarrollará la actividad turística en 2013 estará marcado por la evolución de la economía española, y la de los principales mercados emisores.

A pesar de que los datos del informe Frontur del Instituto de Estudios Turísticos correspondiente al mes de febrero de 2013 confirman que este año ha empezado con un débil comportamiento, con una caída del 1,3% en el volumen de turistas extranjeros respecto al mismo periodo de 2012, las previsiones para el total del año son positivas, pues se esperan crecimientos en las llegadas de turistas extranjeros, en el gasto y en las pernoctaciones hoteleras.

Ello dependerá en gran medida de la salud de los principales mercados emisores, Reino Unido, Francia y Alemania, del éxito de las medidas adoptadas, y también de nuestra capacidad para continuar reteniendo los turistas "prestados" por los países del Norte de África.

El éxito del sector dependerá de la salud de los principales mercados emisores, del éxito de las medidas adoptadas y de la capacidad de retener el turismo "prestado" por los países del norte de África

Desde el punto de vista de la demanda nacional, lo más probable es que continúe la tendencia a la baja en el consumo de oferta turística, con reducciones en las cifras de gasto y estancia media, y que afectará a los principales subsectores de la industria (agencias de viaje, transporte, hostelería y restauración), sin que se prevea un punto de inflexión a corto plazo y que no llegará hasta que los índices de confianza, los niveles de renta disponible y, en definitiva, la situación económica en general en España, muestren signos de mejora.

En conjunto, el escenario más probable es que tanto las ocupaciones como los ingresos medios puedan crecer ligeramente gracias al tirón del turismo extranjero, que está dispuesto a continuar incrementando el gasto medio a cambio de una oferta de mayor valor añadido.

El segundo semestre de 2013 se contempla como el periodo en el que se empezarán a observar los primeros resultados de las reformas ya iniciadas y en el que se continuarán tomando las medidas de ajuste que aún están pendientes, en particular el exceso de oferta hotelera y la valoración de activos.

2013 también será un año de dificultades financieras para algunos operadores fruto de su elevado apalancamiento. Esta situación podrá incluso comprometer la viabilidad de algunos de ellos. Las exigencias y restricciones impuestas por las entidades financieras acreedoras pondrán a prueba una vez más la capacidad del tejido empresarial del sector turístico.

Así ha sido en los últimos años, logrando importantes éxitos. Por eso, confiamos en que la industria, con el apoyo del sector público, continúe tomando medidas que permitirán, no solo obtener unos resultados destacables en el entorno de turbulencias en el que nos movemos, sino además consolidar la situación de España como referente en el mercado turístico internacional.

Para ello será necesario:

- Impulsar nuestra presencia en mercados emergentes con un enorme potencial en términos de visitantes con alto poder adquisitivo. Para ello no sólo será necesario continuar con la colaboración público – privada en la difusión y el fortalecimiento de la "Marca España", como motor para darnos a conocer en los nuevos mercados, sino también adaptar nuestra oferta para los turistas de dichos mercados con una cultura y preferencias distintas a la nuestra y a las de los países de nuestro entorno.

- Diversificar nuestro modelo turístico, ofreciendo propuestas de calidad en los destinos vacacionales más allá del tradicional sol y playa, así como potenciar nuestras ciudades para la celebración de eventos y congresos. Estas medidas permitirán no solo relanzar el ocio urbano, sino también reducir nuestra dependencia del periodo estival y fidelizar a los turistas.

- Aprovechar las nuevas tendencias en materia de aplicaciones y plataformas digitales, que facilitan la segmentación de los clientes y el posicionamiento de marca, que permitirá reforzar a nuestras empresas en los principales mercados y la fidelización de los turistas, así como reducir la dependencia de los intermediarios.

- El entorno pondrá a prueba las finanzas de algunos de los operadores del sector, por lo que será necesario redoblar esfuerzos en la eficiencia de la gestión del circulante, tomar medidas imaginativas para la gestión de los compromisos a medio y largo plazo y, en algunos casos, alcanzar acuerdos con las entidades financieras que garanticen la viabilidad de la entidad.

2013 será un año de dificultades financieras para algunos operadores, fruto de su elevado apalancamiento, situación que podría llegar a comprometer la viabilidad de alguno de ellos

- Por último, en el caso particular del sector hotelero, será imprescindible retornar a los niveles de rentabilidad de los años previos a la crisis. Si ya lo conseguimos en el pasado, debemos ser capaces de alcanzarlos de nuevo, y para lograr este objetivo es imprescindible que los niveles de ADR vuelvan a parámetros razonables.

  Se deberán acometer también los ajustes pendientes en términos de sobreoferta hotelera, para adecuar la oferta a la demanda, en particular en determinadas plazas como Madrid, o en ciudades como Alicante, Córdoba, Valencia o Zaragoza, que se han visto seriamente afectadas por la mejora en las comunicaciones a través del tren de alta velocidad, y que requerirán la revisión de las necesidades reales de los nuevos proyectos en construcción, desinversiones en proyectos no rentables y la renegociación de los contratos de arrendamiento actualmente en vigor y firmados en la época de bonanza.

Expectativas 2013
Una carrera de fondo

Un año más, y ya es el quinto consecutivo, hemos contado con la participación de un número relevante de ejecutivos responsables de las principales empresas turísticas españolas para conocer su visión sobre el pasado reciente (el terminado año 2012) y, especialmente, sobre el futuro. Asimismo, les hemos preguntado por algunos aspectos relacionados con las medidas que está tomando la Administración, así como las decisiones tomadas en el seno de las empresas, esbozando un pequeño autodiagnóstico de sus organizaciones

2012, nuevo jarro de agua fría

A comienzos del año 2012, un 33% de los encuestados esperaba que el sector turístico español continuara la senda descendente iniciada en años anteriores, mientras que un 47% confiaba en que que la situación se mantendría relativamente estable.

Han transcurrido 12 meses, y para casi la mitad de los encuestados (46%) la realidad ha sido peor aún de lo esperado entonces, y sólo un 17% considera que 2012 ha sido mejor de lo esperado. Y un año más, la decepción viene por el lado de la tarifa media, que ha incumplido las expectativas (ya modestas) para un 50% de los encuestados (42% en el caso de la ocupación).

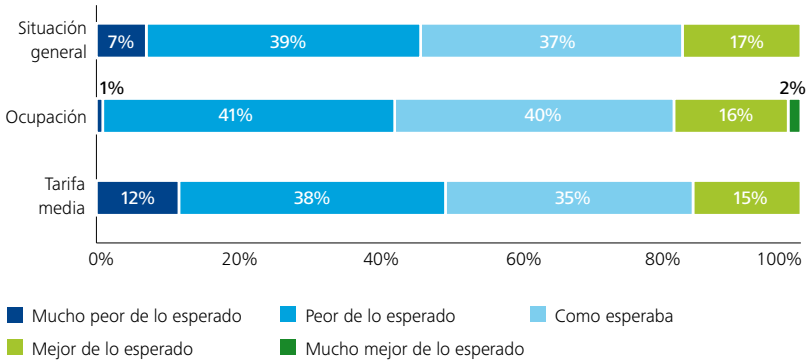
En general, los ejecutivos consultados han visto continuar la guerra de precios, causada por la debilidad de la demanda interna. El segmento urbano ha evolucionado peor que el vacacional, y dentro de los destinos urbanos, Barcelona se ha comportado algo mejor que el resto, continuando en Madrid la caída de tarifas. El mercado de negocios ha continuado también su caída.

"Se aprecia una gran sensibilidad por parte del cliente final hacia el precio, tendiendo a comprar a última hora en busca de la mejor oferta"

Tal como nos indican los encuestados, "ya se contaba, como ha ocurrido, con una caída de los destinos altamente dependientes del mercado doméstico". Al mismo tiempo, aún se aprecia una "gran sensibilidad por parte del cliente final hacia los precios y poca capacidad de reacción para encauzar políticas comerciales eficientes, puesto que el cliente tiende a comprar a última hora en busca de la mejor oferta".

No obstante, algunos encuestados consideran que "ha habido subsectores o regiones que se han sabido posicionar bien y han sido capaces de mantener o incluso aumentar precios". Entre los destinos con un mejor comportamiento, las islas Canarias, Mallorca e Ibiza.

En relación con las expectativas que tenía hace un año ¿cómo considera que ha evolucionado el sector turístico en 2012 para los siguientes parámetros?



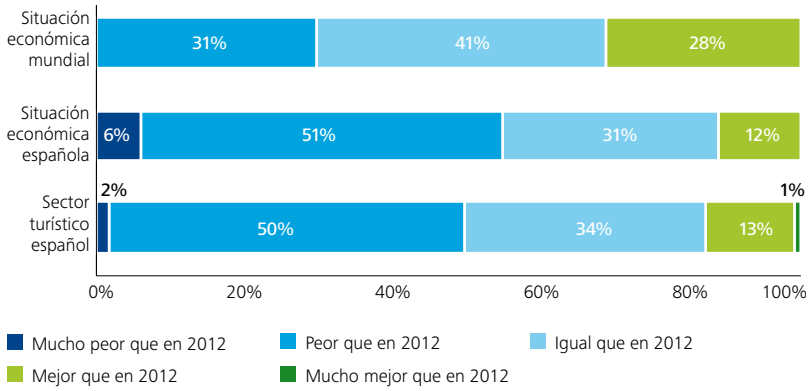
¿Y 2013?

Respecto al futuro próximo, se repite la estructura de otros años en la previsión de los participantes: perspectiva neutra para la economía mundial (un 41% cree que no variará significativamente), que se vuelve negativa para la economía española (un 57% espera que empeorará respecto a 2012), siendo el sector turístico capaz en cierto modo de amortiguar ese pesimismo, aunque menos que en años anteriores (un 52% cree que empeorará, y sólo un 14% prevé cierta mejoría).

De hecho, como indican nuestros encuestados, el final del año 2012 y el comienzo de 2013 marcan una tendencia nada alentadora, perdiendo la ligera recuperación conseguida en el primer semestre de 2012. Por ello, los optimistas consideran que podría retomarse una leve recuperación en el segundo semestre de 2013, pero no antes. Aun así, en general 2013 no alcanzará 2012: "mala pinta; seguiremos fastidiados", nos dicen...

Naturalmente, que se produzca dicha recuperación está estrechamente relacionado con el mercado del que depende cada organización o destino, teniendo mucho mejores perspectivas aquellos capaces de atraer la demanda internacional, que será la que, en todo caso, siga "tirando del carro". Eso, naturalmente, si la zona Euro no confirma la entrada en recesión en el primer trimestre del año, lo que resultaría fatal para nuestros principales mercados emisores. Respecto al mercado nacional, nadie parece dudar de que continuará la debilidad de la demanda interna, y la situación de la economía general no parece sino amenazar con la perpetuación de esta tónica.

En comparación con 2012 ¿cómo espera que evolucionen en 2013 los siguientes parámetros?



"El final de 2012 y el comienzo de 2013 marcan una tendencia nada alentadora, perdiendo la ligera recuperación conseguida en el primer semestre de 2012"

¿Funcionan las medidas?

Ante este escenario, el año pasado pedimos a la industria su evaluación de las medidas contenidas en el Plan Nacional e Integral de Turismo, que había sido recientemente anunciado. En esta ocasión, hemos querido averiguar su percepción sobre el grado de implementación real de los ejes fundamentales del Plan, así como sobre su eficacia.

Los ejecutivos encuestados valoraban de manera muy positiva, hace un año, las medidas relacionadas con fomentar la promoción de la industria en el exterior y mejorar la coordinación entre las diferentes administraciones públicas, y pedían expresamente el fortalecimiento de la Marca España, en contra de la fragmentación del destino que se había producido entre las diferentes regiones.

Preguntados hoy, los agentes del sector insisten en la necesidad de fortalecer la marca en el exterior y cualquier otra medida dirigida a potenciar la demanda y mejorar la accesibilidad (mediante la agilización de la expedición de visados o la optimización de las conexiones y enlaces de transporte, por ejemplo).

Sin embargo, han rebajado sus expectativas en cuanto a la capacidad de tales medidas de conducir a la recuperación del sector, y se aprecia una importante "crisis de fe" en este tipo de decisiones. Son ya varios años en una coyuntura negativa, con sacrificios relevantes que no han dado los frutos esperados, y eso se aprecia en las respuestas de nuestros encuestados.

Respecto al Plan Nacional e Integral de Turismo aprobado en 2012, valore, para sus principales líneas de actuación, su potencial eficacia y el grado de implantación alcanzado en la actualidad.

En general, la valoración que recibe la eficacia potencial de estas acciones es muy baja: por ejemplo, la medida que es considerada como la más eficaz, la promoción de la Marca España, es vista como nada o poco eficaz por el 56% de los encuestados, porcentaje que se dispara hasta el 67% para el desarrollo de un marco normativo competitivo (armonización autonómica, homogeneización de categorías hoteleras, etc.) e incluso el 72% para el apoyo a la sostenibilidad económica, social y medioambiental o el apoyo al conocimiento, el talento o la innovación. Sólo un 20% considera que pueden ser bastante o muy eficaces medidas como la inversión en la Marca España o el impulso de la demanda exterior y la colaboración público-privada.

En cuanto a la implantación de estas medidas por parte del Gobierno, la evaluación es más baja aún. Prácticamente ninguna de las medidas mencionadas se considera razonablemente implantada. De hecho, hay quien nos dice que "la inmensa mayoría de las medidas descritas no han sido implantadas o no han servido para nada", y quien matiza que "independientemente del grado de implantación formal del Plan Nacional e Integral de Turismo, la situación presupuestaria hace que la implantación real sea insuficiente o menor". E insisten en que "las medidas necesarias son de estímulo de demanda"; "no creo que las medidas impulsadas por el Gobierno generen beneficios perceptibles en el sector ni en la economía nacional en su conjunto".

En definitiva, reivindican que "el sector turístico español precisa de un impulso desde el Gobierno para dar valor a una industria muy representativa dentro del PIB nacional", reclamación que venimos reflejando en nuestros estudios de años anteriores y que nuestros encuestados sienten desatendida.

"Promoción, promoción, promoción. Necesitamos que la Administración haga el máximo esfuerzo en este apartado"

La industria ante el espejo…

Tal y como indicábamos al inicio de nuestro artículo, hemos querido aprovechar la oportunidad de capturar la opinión de la industria para pedirle un pequeño ejercicio de autodiagnóstico, con el fin de identificar aquellas áreas en que consideran que sus organizaciones han sido más exitosas en los últimos 5 a 10 años, así como las que, por el contrario, creen que debían haber enfocado de un modo diferente, y las mejores prácticas.

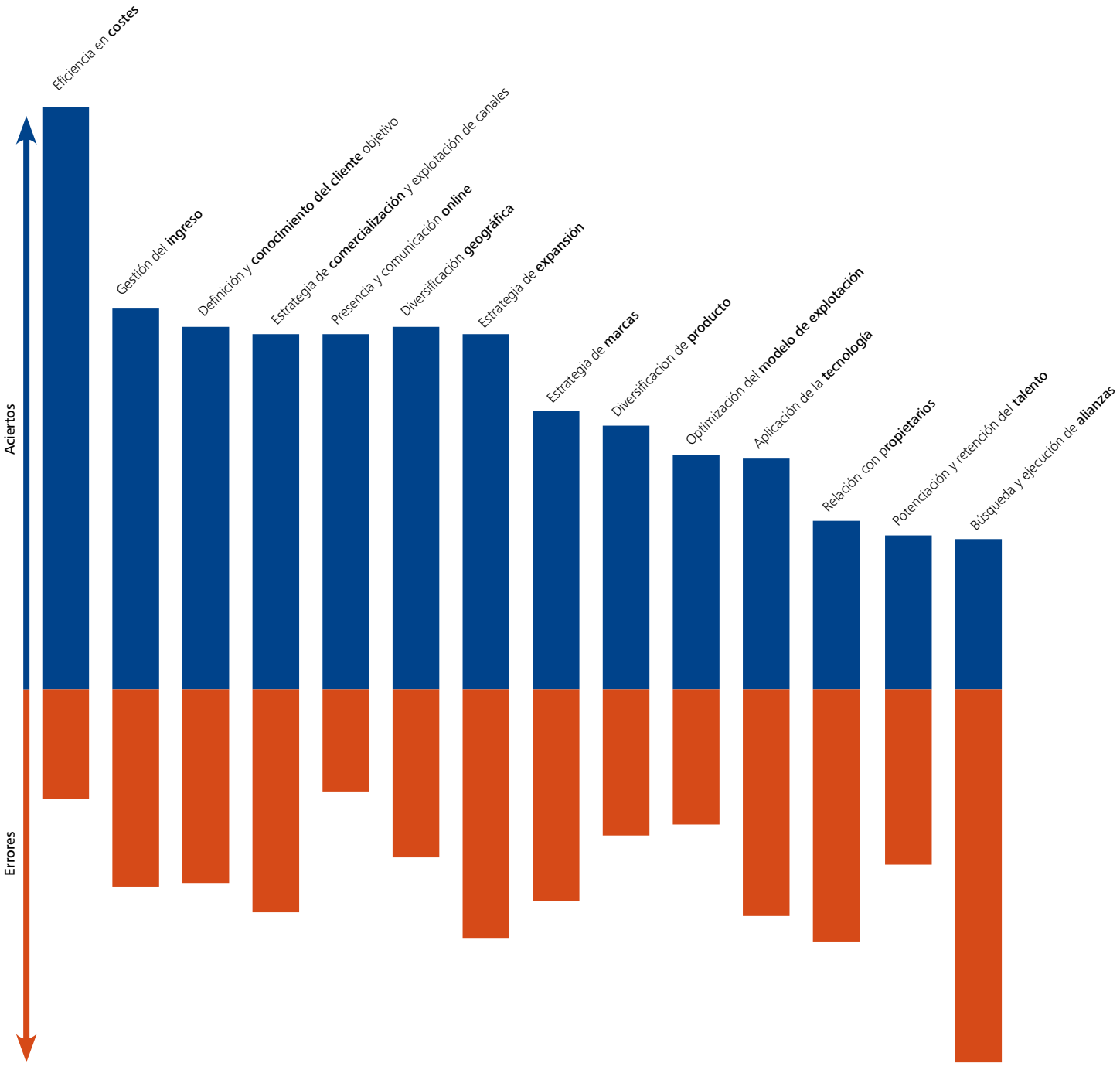
Hemos pedido a los ejecutivos del sector que nos indiquen las cuatro decisiones estratégicas más acertadas implantadas por sus respectivas organizaciones en los últimos años. Sus respuestas nos indican que han acometido con éxito medidas de mejora de eficiencia y gestión de costes (65%, "ya desde 2007 se acometieron planes de reducción de costes en mi organización"), así como de gestión de ingresos, de comercialización, selección y explotación de canales ("ahora nos estamos intentando focalizar hacia la venta directa, tal vez un poco tarde"), de estrategia *online* (41%) y de definición y conocimiento del cliente objetivo (39%, "estamos intentando conocer más a nuestros clientes y hacer campañas dirigidas"). Para algunos de los participantes han sido claves las decisiones en términos de diversificación geográfica ("la diversificación geográfica está siendo la única tabla de salvación de una empresa española con aspecto español") y estrategia de expansión.

Por el contrario, las decisiones menos acertadas han sido las relacionadas con la búsqueda y ejecución de alianzas y proyectos conjuntos (44%, "las alianzas planteadas en los últimos años no han dado los frutos esperados").

Asimismo, determinadas decisiones que han sido identificadas como clave en algunas organizaciones cuando han tenido éxito, también lo han sido en otras para explicar los fracasos, como una errónea definición y conocimiento del cliente objetivo (31%), una equivocada gestión de ingresos (28%, "el principal error ha sido no sostener el ADR"; "no se ha trabajado nunca en la gestión del ingreso"), comercialización, selección y explotación de canales, o una desacertada estrategia de expansión ("el lanzamiento de varias promociones inmobiliarias dentro de los resorts hoteleros del Grupo no tuvo el *timing* adecuado").

Los encuestados también creen deficiente la gestión de la relación con los propietarios en el marco de contratos de arrendamiento y la estrategia de marcas.

Pensando en su organización, ¿cuáles han sido las decisiones estratégicas más acertadas y menos acertadas que se han tomado en los últimos 5-10 años?



…retrovisor

Hemos pedido también a los ejecutivos encuestados que miren a su alrededor, y se planteen en qué áreas sus competidores les suscitan una cierta "envidia" profesional, en cuanto a que reconocen en ellos unas "mejores prácticas" del negocio.

En este sentido, las prácticas más reconocidas son las referentes a la combinación óptima de los diferentes modelos de explotación hotelera (propiedad, alquiler, gestión, franquicia) y todos los vinculados a la comercialización y la generación de ingresos: *revenue management*, estrategia de marcas, estrategia de comercialización y comunicación *online* ("creo que la competencia nos ha ganado terreno en presencia en nuevos canales y mundo *online*"). Según nos indican los encuestados, "las cadenas americanas son referencia en diversificación geográfica, estrategia de marca y conocimiento del cliente".

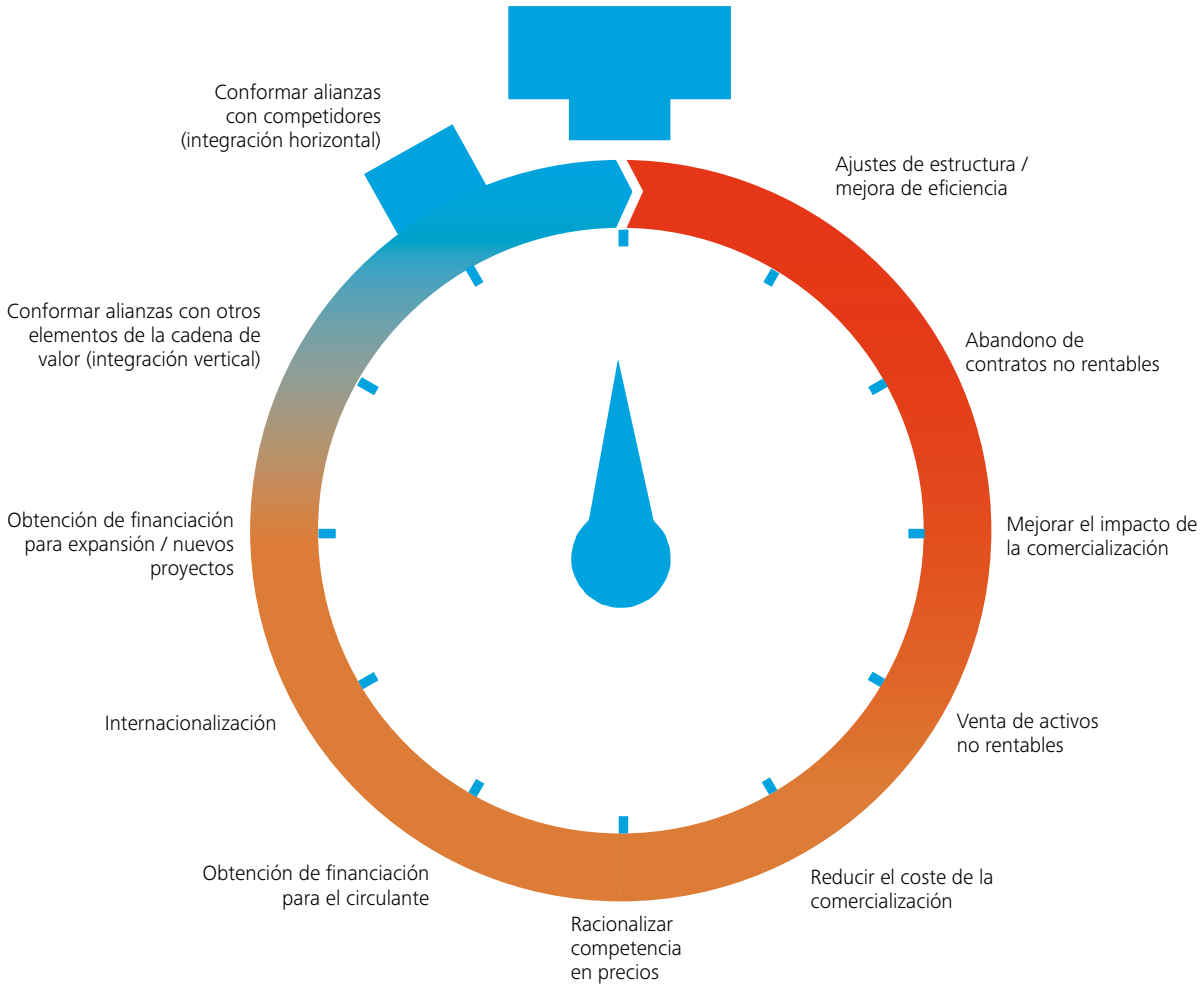
Las prácticas más "envidiadas"

To do list

¿Cuáles son los deberes a muy corto plazo de las cadenas españolas? Según los encuestados, sus propias organizaciones deben acometer (o completar los ya acometidos) planes de venta de activos y rescisión de proyectos no rentables (primera medida para el 34% de los ejecutivos, y la segunda más urgente para otro 26%). Según nos indican, "reordenar excesos de la época expansiva (cancelando ciertos contratos onerosos) es una prioridad en estos momentos", y "el contexto negativo ha aflorado algunos problemas estructurales de la industria, poniendo de manifiesto la falta de competitividad de algunos activos o unidades de negocio, así como estructuras pesadas, poco flexibles e ineficientes".

Asimismo, deben mejorar el impacto y reducir el coste de la comercialización (22% y 21%, "todo el área de comercialización, impacto y coste, es un gran problema a solucionar"), obtener financiación de circulante ("la financiación a corto está siendo una hemorragia") y para nuevos proyectos (19% y 15%), así como continuar los ajustes en estructura y mejoras de eficiencia (18% y 15%).

¿Cuáles de las siguientes acciones considera más prioritario realizar en su empresa?



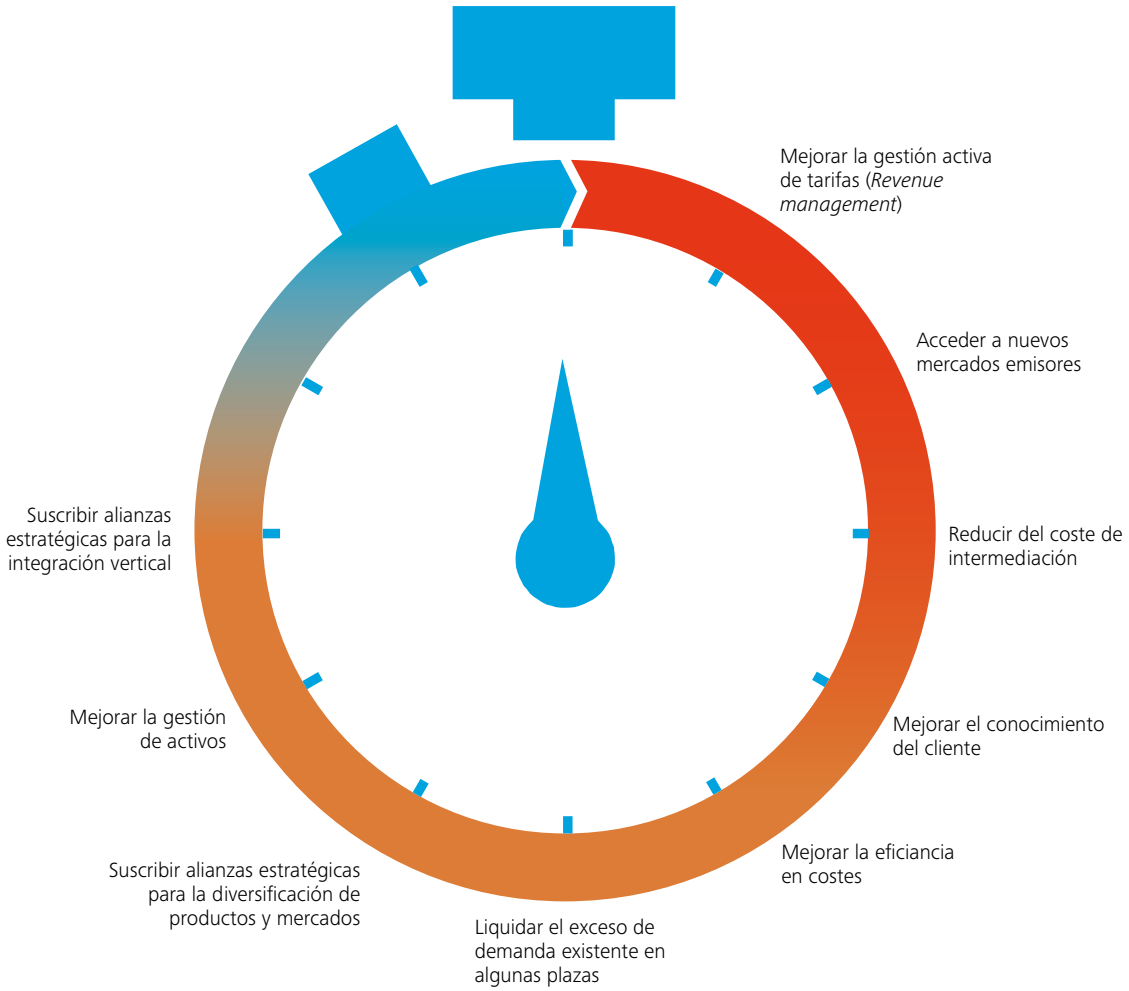
El sector coincide en la importancia capital de recuperar la rentabilidad urgentemente, con el fin de hacer posible la viabilidad de toda la industria en el largo plazo

En busca de la rentabilidad perdida

"La rentabilidad es el talón de Aquiles del sector", nos dice uno de los encuestados. El debilitamiento de la demanda producido en los últimos años ha supuesto una importantísima erosión de las tarifas y, con ella, de la rentabilidad de la industria turística española. El sector coincide en la importancia capital de recuperarla urgentemente, con el fin de hacer posible la viabilidad de toda la industria en el largo plazo.

Hemos preguntado a nuestros encuestados por las medidas que consideran más urgentes para lograr dicha recuperación de la rentabilidad, y casi la mitad de ellos (45%) cree que la acción más importante es mejorar la gestión activa de las tarifas (*revenue management*), con

Las acciones más urgentes para recuperar la rentabilidad



el fin de optimizar el ingreso para el nivel de demanda existente: "sería absolutamente necesario intervenir en la política de precios marcando unos mínimos". Según se lamenta un encuestado, "la guerra de precios consigue que el cliente no valore los servicios que se le están ofreciendo".

Naturalmente, la otra opción crítica es animar la demanda, por ejemplo mediante el acceso a nuevos mercados emisores (para el 36%, la primera o segunda prioridad: "hay que atraer a nuevos mercados emisores, y adecuar el producto a sus necesidades y expectativas"). Además, para el 30% es también acuciante la necesidad de reducir el coste de intermediación. Asimismo, varios encuestados han mencionado la necesidad de reducir drásticamente los impagos y el período medio de cobro, que contribuyen a agravar la tensión financiera que padecen las cadenas hoteleras.

Y, por último, hay quien considera que no existe una receta mágica, sino que se requiere un cambio de modelo: "para mejorar márgenes, la operación requiere modelos más innovadores, profesionalizados, implantando las nuevas tecnologías y mejorando la productividad".

Las acciones anteriormente indicadas han sido consideradas prioritarias por delante de otras como mejorar la eficiencia en costes y la gestión de activos, o suscribir alianzas para la integración vertical y la diversificación en productos y mercados.

Lidiando con la sobreoferta

En algunas plazas hoteleras, un factor causante de la pérdida de rentabilidad es el exceso de oferta que ha resultado de la fuerte caída de la demanda, y la incapacidad de aquélla para ajustarse. Hemos preguntado a los ejecutivos de la industria por las medidas que creen deberían tomarse para afrontarlo, ya que parece que en tanto no se resuelva, la dura competencia en precios lastra la recuperación de la rentabilidad.

Como era de esperar, existen dos corrientes de opinión: una de "libre mercado" que cree que el mercado debe ajustarse sólo, aunque le lleve tiempo ("en la coyuntura actual, es el propio mercado el que va ajustando la oferta"), y en todo caso la Administración debe tomar medidas para potenciar la demanda; y otra corriente que cree necesaria la "intervención" de la Administración en mayor o menor grado ("el sector privado no se ha autorregulado").

En general, existe una elevada conciencia de que la Administración no puede tomar medidas para reducir la oferta, aunque sí para limitar la apertura de nuevos establecimientos (o incluso impedirla: "el gobierno local no debe dar más licencias"). En esta tarea, también debe contar con la colaboración de los inversores, que apliquen criterios de rentabilidad más exigentes a los nuevos proyectos.

En cuanto a la planta existente, algunos encuestados consideran que el propio mercado está encargándose de liquidar los peores activos, si bien hay quien daría la bienvenida a unas acciones más enérgicas por parte de las entidades financieras, que mantienen aparentemente activos proyectos que no tienen viabilidad futura, y a las que pedirían que ejecutaran sus garantías para devolver al mercado los establecimientos, pero a manos de gestores más profesionales. También se entiende que una revisión, por parte de la Administración, de los estándares de calidad de los hoteles en base a su categoría permitiría reajustar la planta y homogeneizarla.

No obstante, hay quien entiende que no es tanto cuestión de reducir la oferta, como de "cambiar de mentalidad, y convertir el exceso de oferta en nuevas propuestas".

Entonces, ¿qué?

Por quinto año consecutivo, los ejecutivos de la industria nos hablan de los exigentes momentos que están atravesando, y de las acciones que están tomando, o se podrían acometer. Tras cinco años, inevitablemente, la fe en los resultados de esas medidas se debilita, pero, como nos reconoce uno de los encuestados, "seguimos vivos, y parece que sobreviviremos!!!". La recompensa espera al final de esta carrera de fondo.

"Es de esperar que se produzca un ajuste traumático de la oferta en los próximos dos años"

“La innovación, las marcas y un servicio cercano y eficiente, son nuestros grandes valores como compañía gestora internacional”

Gabriel Escarrer, CEO de Meliá Hotels International

Con casi 60 años de historia y más de 350 hoteles distribuidos en 35 países de 4 continentes, Meliá Hotels International es una de las compañías hoteleras más grandes del mundo, una de las líderes en el segmento *resort* y líder absoluta en España. Gabriel Escarrer, CEO de la compañía, desglosa para Expectativas 2013 las claves del éxito de su organización y los retos inmediatos a los que se enfrenta la industria hotelera

Desde un punto de vista de mercado, la globalización es indiscutible. Pero, según su experiencia, ¿considera imprescindible estar en todos los mercados para que una compañía sea realmente competitiva o caben escenarios de especialización en un determinado territorio?
En mi opinión, para ser competitivo como empresa, o bien necesitas masa crítica y das cobertura a tus clientes a nivel mundial, estableciéndote en países en los que consideras tienes ventajas competitivas, o bien te especializas en nichos de mercado muy específicos. Sea cual sea la estrategia adoptada es importante destacar el papel del establecimiento de alianzas comerciales, siguiendo el modelo de las compañías aéreas, ya que a través de ellas se consigue llegar a mercados en los que la comercialización o distribución de los productos es complicada para la empresa por sí misma.

El ejemplo de China, donde mantenemos alianzas estratégicas con el primer grupo turístico del país y con una de las inmobiliarias más poderosas, sería paradigmático, pues es la forma más segura de crecer de manera consistente, salvar el *gap* cultural, y obtener reconocimiento de marca dentro de un país inmenso que en pocos años será el primer mercado emisor y el primer destino internacional.

Vosotros estáis prácticamente en todos los continentes. En los mercados más maduros, como Europa o EE.UU., ¿cómo están evolucionando los gustos de los consumidores?, ¿cómo se puede sorprender al consumidor?
Para competir en un mercado maduro hay que diferenciarse e innovar en la proposición de valor al cliente, jugando con los elementos de valor añadido de marca en el servicio y en la personalización. Estos elementos marcan la diferencia, porque la batalla vía precio para captar a los clientes *low-cost* tiene un claro ganador, que son los destinos baratos y emergentes del norte de África o Mediterráneo Oriental, contra los que ni podemos ni queremos competir en las mismas condiciones.

Es cierto que el mercado maduro es más sensible al precio, a diferencia del emergente que es más sensible a la calidad y está dispuesto a pagar por ella, pero afortunadamente, el segmento de la demanda que busca la calidad y la experiencia diferenciada, tanto en los mercados maduros como los emergentes, es creciente, busca marcas reconocidas y espera que éstas enriquezcan su vida, llenen su ocio y su agenda social, y den respuesta a sus expectativas.

"El mercado maduro es más sensible al precio, a diferencia del emergente que es más sensible a la calidad"

MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

En esta dinámica se engloba el crecimiento de nuestras marcas *Upscale* o *Premium* de carácter *lifestyle* como *Innside*, *ME by Meliá* o *Gran Meliá* en todo el mundo, e igualmente, es el camino elegido para la renovación y reposicionamiento de un destino maduro como el de Magaluf, en Mallorca, que nuestra compañía ha iniciado en 2012, y que pensamos, debe guiar la reforma de otros destinos y modelos turísticos obsoletos en nuestro país.

Dices que los mercados emergentes valoran más la calidad y son menos sensibles al precio. ¿Influye el hecho de que el nivel medio de renta sea todavía más bajo que en los mercados maduros?
El volumen de personas que cada año se incorporan a las llamadas "clases medias" en los países emergentes o BREECs (ingresos superiores a 25.000 dólares al año) crece a razón de muchos millones, más de 100 millones en la última década. Está comprobado que en buena medida este segmento se convierte en viajero una vez que tiene sus necesidades cubiertas de manera estable. Además de este factor, hay que tener en cuenta el elevadísimo porcentaje y la curva de crecimiento acelerado de las grandes fortunas en estos nuevos y prometedores mercados.

"Para evitar la tendencia de competir en precio es fundamental el crear y mantener una marca"

Los que viajan están ansiosos de probar experiencias nuevas, "experiencias occidentales". Si realmente le das un buen servicio están dispuestos a pagarlo. El problema de los mercados emergentes es que una parte de la oferta no es capaz de satisfacer sus expectativas de servicio, pues tanto en Latinoamérica como en Asia están acostumbrados a un ratio de empleados por habitación altísimo, por lo que debemos suplir un menor ratio con elementos diferenciadores y novedosos, y con una mayor eficiencia en nuestros sistemas y estándares de gestión. Esta capacidad de aportar elementos innovadores y un servicio profesional y eficiente es uno de nuestros grandes valores como compañía gestora a nivel internacional, y una de las razones por las que propietarios de hotel en todo el mundo confían la gestión de sus establecimientos a nuestra compañía.

Se comenta que en esta industria la primera variable de decisión es el precio. Realmente, ¿es posible salirse de la competencia en precio?
Sí, aunque hay que subrayar que es más fácil diferenciarse en el segmento *Premium* que en el segmento de *massmarket*. En este último el problema es que la crisis ha agudizado más las diferencias. El *massmarket* se ha convertido en un *commoditymarket*, y este factor, agudizado en mercados como los europeos donde la estructura salarial y fiscal no es competitiva frente a los países emergentes, ha sido uno de los elementos más destructivos del tejido industrial turístico durante los últimos años de crisis.

Por supuesto, para tratar de evitar esta tendencia es fundamental el crear y mantener una marca. La identificación de los estándares, de los atributos que hacen especial a una marca respecto a las otras y a través de la cual se consigue fidelización y vinculación del cliente, que muchas veces no busca lo más barato, sino sentir que lo que paga se compensa por la calidad y la experiencia que recibe.

Meliá Zanzíbar, vista nocturna desde una de sus villas

¿No crees que en la industria ya hay un exceso de marcas y que el consumidor no sabe muy bien qué es una marca y dónde está la diferencia? ¿Crees que esta industria tendrá más marcas especializadas o más bien sufrirá un proceso de concentración?
La marca es un activo muy importante porque el mundo se globaliza, se hace *online*, y cambian las tendencias y el funcionamiento del mercado. Están apareciendo muchísimas marcas en el segmento de *budgetlowcost*, en el segmento *premium* y, en especial, en el segmento de *lifestyle*. A medida que se asciende de categoría cobra más importancia la marca. En especial, los mercados emergentes están hoy muy orientados a las marcas.

Pero crear una marca no es una decisión banal, pues la marca debe responder a un producto, seguir unos estándares de producto, diseño, sentidos, servicio, una filosofía….y depurar los establecimientos que no se acojan a los estándares marcados. No se puede cambiar la marca de un hotel, en un *rebranding* o una adquisición, por ejemplo, sin transformar el producto y el servicio para adaptarlo, porque el mercado lo rechazará y la marca perderá valor.

> “Crear una marca no es una decisión banal, debe responder a un producto y a unos estándares de diseño, servicio, sentido, filosofía”

En nuestro caso, contamos con un “paraguas corporativo” que acoge siete marcas hoteleras en todos los segmentos y categorías. Este portfolio es producto, en primer lugar, de nuestra propia historia, pues Meliá se forma a partir de hoteles vacacionales en Mallorca y evoluciona hacia todos los segmentos vacacionales y urbanos, y también de la tendencia del consumidor de hotel, cada vez más sabio y exigente, y que espera que el hotel responda a su perfil y expectativas. Pero quiero decir que las ventajas de este portfolio diferenciado

"Las redes sociales potencian la transparencia y nos obligan a poner el listón más alto. Son una oportunidad constante de mejora"

para nosotros son muy amplias, ya que van desde la "conexión emocional" con nuestros clientes (y su evolución con nosotros a lo largo de su ciclo vital) hasta la diversificación por nichos y segmentos (solo adultos, familias, todo incluido, *lifestyle* exclusivo, nieve, golf, etc.) y, desde luego, la expansión internacional.

En tu opinión, ¿hacia dónde se dirige el mercado? ¿Hacia un concepto de "todo incluido" o más bien hacia un concepto de *pick&choose*, donde cada cliente paga por lo que valora?
Depende del mercado al que te diriges y del tipo de producto y de destino donde se aplique el mismo: no es lo mismo ofrecer un todo incluido en una zona como Palma, donde la oferta complementaria, cultural y diferencial es inmensa, que en una perdida y paradisíaca playa del Caribe, donde no existen apenas alternativas al *resort*; pero ya sabemos que hay demanda para todo, y nuestra marca *Paradisus Resorts*, por ejemplo, ofrece los mejores complejos del Caribe en formato todo incluido de gran lujo, con ofertas gastronómicas de autor como la de Martín Berasategui, por ejemplo.

Ciertamente, en el mercado *Budget / Commodity* se valora mucho esta fórmula, pues permite al cliente conocer de antemano cuánto se va a gastar y, como digo, hay demanda para todo y no se pueden poner límites a las tendencias de la demanda. Por el contrario, en el segmento *Premium* y *Lifestyle* suele primar el concepto de habitación y desayuno, basado en el concepto opuesto de "todo excluido" pero con elementos básicos que deben estar incluidos y que forman parte de la experiencia, como el desayuno, o el *wifi* gratis. A partir de este mínimo, si el cliente desea enriquecer esta experiencia mediante el servicio de habitaciones, un ancho de banda superior o un almuerzo en un restaurante de autor, debe pagarlo como un servicio extra.

En cuanto a las redes sociales, ¿las consideras un riesgo o una oportunidad?
Las redes sociales potencian la transparencia. Definitivamente estoy a favor y recomendaría a los potenciales clientes consultar los comentarios de quien ya ha vivido la experiencia antes de hacer las reservas. Las personas saben ponderar perfectamente si sobre un mismo hotel hay 900 comentarios excelentes y 60 muy malos, por ejemplo.

Nosotros invitamos a nuestros clientes a dejar sus comentarios. Creo que eso es el valor de las marcas. Nos obliga a poner el listón más alto tanto en producto como en servicio, es una oportunidad constante de mejora. Como empresa debes ser muy franca, muy transparente y aliarte a este canal fomentando su uso y analizando los comentarios, tanto para conocer el posicionamiento de tu producto y servicio como para anticipar necesidades y demandas. Es un canal de retroalimentación, y una fuente privilegiada de cercanía con tu cliente.

Por otro lado, las redes sociales y el mundo *online* en general suponen un cambio en la gestión de los equipos que están en contacto con el cliente, ya que suponen poner al cliente en el núcleo de la organización y constantemente escuchar lo que dice y ofrecerle respuesta. Un dato: nuestro hotel *Beach House* en la nueva zona de Magaluf, *Calviá Beach Resort* recibió en su primera temporada más del 80% de sus reservas vía *online*, un registro inédito, y ello se debe a que el segmento de cliente *lifestyle* superior es un público

muy conectado, muy *techy* y altamente influenciable e influenciador (prescriptor) a través de Internet.

¿Crees que están cambiando los programas de desarrollo y formación de los empleados, atendiendo a las nuevas realidades como son las redes sociales, compras en el último minuto u opinión de clientes directos, entre otros?
Sí, sin lugar a dudas. Se priorizan más aquellos ámbitos y personas de la organización que tienen estrecho contacto y relación con cliente, y el mundo *online* está reemplazando cada vez más a los sistemas tradicionales de relación y comercialización. Por otra parte, la nueva orientación y enfoque de las marcas hacia la experiencia del cliente y la excelencia en cada segmento de demanda está forjando nuevas posiciones y procesos de formación, pues donde antes había un único concepto de servicio personalizado, hoy tenemos diversas filosofías de servicio, distintos procesos, etc., que forman parte de esos estándares diferenciadores de unas marcas de otras. Hay un área prácticamente nueva de desarrollo profesional en la hotelería y que tienen gran futuro: la de *Guest Experience Management*, un concepto que supera al de calidad tradicional, encargada de gestionar y optimizar la conexión emocional con nuestros clientes y su experiencia.

¿Cuál es el papel de la tecnología en esta industria? ¿Tiene sentido invertir en tecnología?
A nivel global, nuestra industria se ha tecnificado al ritmo de la globalización y la consolidación de Internet como el nuevo canal global de información, promoción y reservas. En nuestro caso, el papel de los touroperadores y agentes de viajes tradicionales está siendo asumido de manera creciente por operadores *online*, y nuestros canales directos de Internet también captan un porcentaje creciente de clientes que planifican sus viajes a través de la red.

Además de la comercialización, las compañías hoteleras hemos pecado históricamente de centrarnos en muchos procesos *backy*, que siguen siendo importantísimos, pero debemos también enfocarnos en los procesos *front*, de proximidad al cliente, porque nuestra rentabilidad no se basa únicamente en la eficiencia para bajar costes, sino para incrementar nuestros ingresos a través de la mejora del producto-servicio y la mejor atención personalizada, y la tecnología puede ayudar en ambos ámbitos y procesos.

Estamos en una industria que, comparada con otras alternativas, no es muy rentable para el accionista a largo plazo si analizas sus parámetros. Si tuvieras que invertir con un dinero limitado, ¿dónde pondrías el dinero: en más comerciales o en más servicio al cliente?
El planteamiento de la pregunta me parece algo simple, pues el turismo es una de las primeras industrias a nivel mundial, y sus fundamentales son a nivel internacional, más sólidos que nunca, si atendemos a la evolución social global, la dinámica de los mercados y destinos emergentes, su potencial para fomentar el desarrollo sostenible de las sociedades, etc., que son valores innegables de nuestro sector. En cuanto a sus retornos a corto plazo, la industria hotelera tiene un potencial extraordinario para los propietarios de inmuebles y desarrolladores urbanísticos, siempre y cuando se confíen a marcas poderosas y diferenciadas, y a gestores de reconocida excelencia.

> “Nuestra rentabilidad no se basa sólo en la eficiencia para bajar costes. Es necesario incrementar ingresos a través de la mejora del producto y del servicio y de una mejor atención personalizada”

Por lo que respecta a invertir en comerciales o atención al cliente, diría que, si tienes un excelente reconocimiento de marca, seguiría trabajando en más servicio. Si no fuera este el caso, optaría por más comerciales. Pero todo depende del producto, y del momento en que se encuentre la compañía. No creo que haya una fórmula mágica.

¿Especialización o diversificación como estrategia ganadora?
Yo diría especialización en producto y servicio y diversificación por segmentos y también geográfica. La crisis ha demostrado que es necesario especializarse en cada segmento o nicho, y ser el mejor concepto vacacional, urbano, el mejor concepto familiar, de "solo adultos", el mejor concepto para el deportista o para el hombre de negocios, en un portfolio diversificado (Meliá cuenta con siete marcas diferenciadas en su porfolio).

También se ha puesto de manifiesto en España la necesidad de diversificar geográficamente en aquellos mercados en donde consideres que tienes ventajas competitivas, y por supuesto, de participar en los mercados emergentes. Meliá comenzó su internacionalización hace casi 30 años con el Meliá Bali, y hoy, gracias a esa diversificación geográfica, generamos más del 80% del beneficio de explotación fuera de España, lo cual nos ha permitido reducir significativamente el riesgo-país de España, y capear la crisis mejor que otros grupos turísticos.

"La crisis ha demostrado que es necesario especializarse en cada segmento o nicho, y ser el mejor concepto vacacional o urbano"

En esta industria existen compañías con distintas estructuras corporativas. En tu opinión, ¿es mejor centralizar o descentralizar?
Yo centralizaría todo lo que es el *backy*, todo lo que no aporta valor al cliente/huésped, valorando las economías de escala y las sinergias, y por supuesto, centralizaría la estrategia y las grandes políticas que deben inspirar y marcar el camino a las regiones. Por el contrario, descentralizaría todo aquello que supone cercanía al cliente y negocio, y comercialización.

La respuesta es la "glocalización": la centralización y alineamiento de toda la estrategia y los valores y procesos comunes de negocio (componente "global"), al tiempo que se descentraliza la comercialización y operaciones muy cerca del cliente/huésped, ganando proximidad y eficacia y lo que llamamos *time to market* (componente "local"). En nuestro caso, ello se traduce en centralizar en nuestra sede de Palma de Mallorca todos los procesos administrativos globales, de *back-office*, de inteligencia, Internet, políticas generales, mientras que se "regionalizan" los procesos más asociados a operación y mercados locales y clientes.

La crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de ser ágiles, de responder, de anticiparte. Hay que avanzar vía reingeniería de procesos y cuestionarse constantemente por qué no hacemos las cosas de otra forma. Y de ahí, también la importancia de la tecnología para poder deslocalizar y obtener respuestas ágiles.

En esta industria cada vez hay más especialistas en la cadena de valor. Gente que apuesta en marca (un franquiciador), en marca y capacidad comercial (la típica gestora), los operadores con marca blanca (con la marca de terceros) o los que exclusivamente son propietarios. Una compañía que quiere tener éxito a largo plazo, ¿dónde tiene que poner más énfasis?
Las compañías exitosas son las capaces de poner en valor su fórmula. Y la mejor manera de ponerla es siendo capaces de gestionar el hotel de terceros. Incluso

para los hoteles en propiedad, a veces es mejor que venga un tercero y cuestione tu *performance*. Creo que hay que tener activos estratégicos en propiedad y hay que experimentar con ellos en fórmulas de innovación. Pero yo creo que las compañías exitosas en un futuro serán aquellas que tengan una visión del cliente/huésped y de los propietarios de los hoteles. Y es el modelo que está siguiendo Meliá al apuntar a un modelo menos pesado de activos en propiedad (*asset-heavy*) y más enfocado hacia activos en gestión (*asset-lighter*).

Somos más gestores que franquiciadores, porque nuestro *core-business* y aquello que hacemos mejor es gestionar hoteles, tenemos grandes fortalezas a nivel de sistemas, gestión y marca, y una trayectoria impecable de casi seis décadas como gestores, y queremos poner todo esto en valor multiplicando nuestra cartera de hoteles en gestión, básicamente.

Hubo ciclos donde el mercado se centraba en tener activos / hoteles en propiedad dado que, en términos de valoración, se producía un efecto multiplicador positivo. Pero ahora estos mismos activos tienen un efecto multiplicador negativo. La cuestión es que a lo mejor el ciclo cambia e interesa tener un *mix* de propiedades significativo… ¿o crees que esta tendencia no volverá?
Contar con activos altamente estratégicos y muy bien emplazados es contar con una reserva de recursos que ofrece seguridad en materia financiera, y así, nuestra última valoración bruta de activos cifró en 3.314 millones los activos de Meliá, la mayoría en ubicaciones privilegiadas. Lo interesante es tener activos que se puedan convertir en líquido de forma muy rápida. Por el contrario, no interesa tener activos en lugares maduros y con un ciclo de producto también maduro.

De todas maneras, yo optaría por no poseer más del 20% de los activos que se gestionan.

Viista general del Meliá Kuala Lumpur

La dimensión de Internet

¿En qué punto te encuentras?

Internet es un mercado que reúne ya a más de dos mil millones de potenciales consumidores, y sus índices de crecimiento parecen no tener límites. Gestionar de forma eficiente las oportunidades y las amenazas que surgen en la Red es uno de los retos de mayor importancia al que se tienen que enfrentar las compañías del sector del ocio, el turismo y el transporte

Internet: las cifras que refuerzan su éxito

Que Internet es una vía extraordinaria para maximizar ingresos es un hecho que hoy en día nadie discute: es una plataforma de comercio abierta 24 horas al día y accesible globalmente por cualquiera de los 2.000 millones de internautas contabilizados en 2011, según fuentes de la Unión Internacional de Consumidores (organismo perteneciente a la ONU).

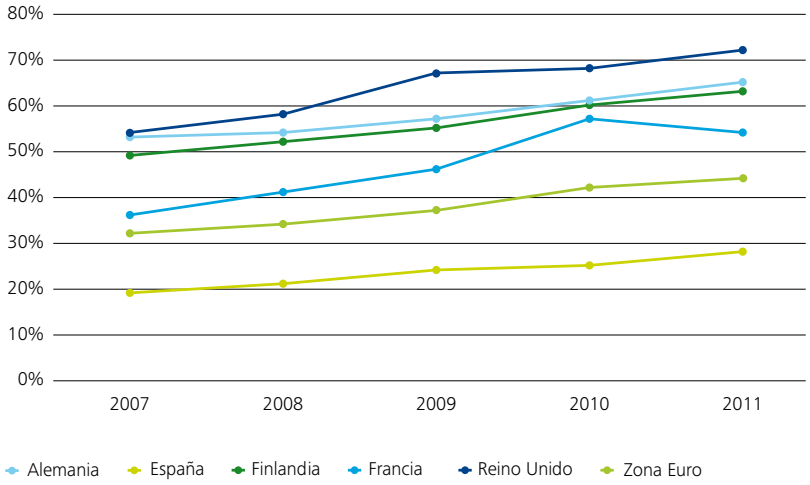
Según *Eurostat*, en 2011 el 43% de los consumidores de la zona Euro realizó algún tipo de transacción mediante comercio electrónico, cuando en 2007 era tan solo un 31%. Esta variación en cuatro años del 38,7% es aún más significativa en España, llegando a un 50% de crecimiento en el mismo periodo.

Y esto es sólo el principio: según los estudios, en 2015 el número de internautas rondará los 3.000 millones de personas, y la cifra de negocio del comercio electrónico alcanzará el 18% del comercio B2C total, en mercados consolidados (cifra por debajo del 10% en 2011).

Por sectores, y de acuerdo al INE, en 2012, del total de operaciones de comercio electrónico realizadas en España, el 15,65% correspondía a operaciones de alojamiento de vacaciones, un 14,25% a otros servicios para viajes (como transporte) y un 11,55% a adquisición de entradas para espectáculos, representando el sector del Ocio, Turismo y Transporte el 41,46% de la actividad total de comercio electrónico del país.

Describir al comprador tipo de servicios por Internet en España, de acuerdo a los datos del INE en 2012, equivale a hablar de hombres (55,89%, frente al 44,11% de mujeres), de entre 25 y 44 años (el 57,75% del total de los compradores pertenecen a esta franja de edad), empleados (el 69% de los compradores tenía trabajo), con al menos educación secundaria (el 66,38% tenían educación secundaria, o educación superior) y con ingresos superiores a 1.800 euros al mes (el 42,82% de los compradores tenían ingresos superiores a 1.800 euros al mes, de los cuales un 50% tiene ingresos superiores a 2.700 euros al mes). En resumen, un comprador joven, formado, con trabajo, y con poder adquisitivo medio alto.

Evolución del *e-commerce* en Europa 2007-2011 (% de consumidores que han elevado a cabo transacciones mediante comercio electrónico)



Fuente: *Eurostat* (2011)

En 2012, del total de operaciones de comercio electrónico realizadas en España, el 15,65% correspondía a operaciones de alojamiento de vacaciones, un 14,25% a otros servicios para viajes (como transporte) y un 11,55% a adquisición de entradas para espectáculos

Internet como clave para potenciar ingresos y reducir gastos

Como se ha mencionado, Internet supone un mercado potencial de 2.000 millones de clientes, en constante crecimiento y que opera las 24 horas del día. Además, el consumidor tipo presenta un nivel de ingresos por encima de la media, y con una clara disposición al consumo de productos de ocio, turismo y transporte.

De todos es conocido el conjunto de herramientas que ofrece Internet para explotar estas oportunidades:

- Portales web: es el comienzo de toda empresa en Internet. Ofrece máxima disponibilidad de servicio comercial a sus clientes, de forma desasistida (ahorro de *call-centers*) y directa (eliminando intermediarios tradicionales, como agencias de viaje).

- *Email marketing*: envío de ofertas personalizadas tanto a clientes como a potenciales clientes. Supone una alternativa de publicidad/marketing sustancialmente más económica que los canales tradicionales (televisión, radio, prensa).

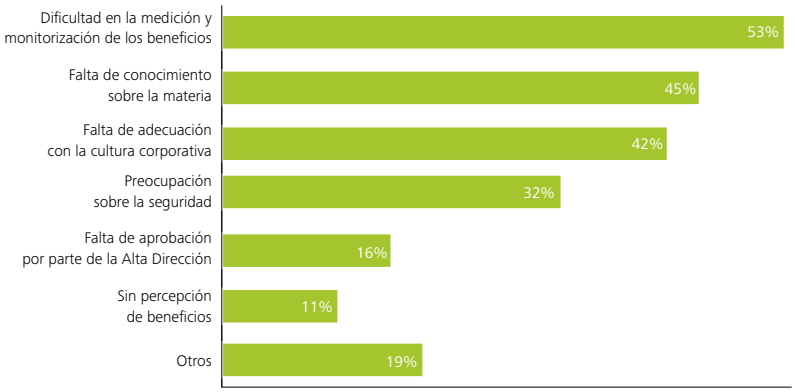
- Redes sociales: hoy en día en auge, permiten la interacción directa con los potenciales clientes: darles a conocer nuevos productos, pulsar su opinión, particularizar promociones, etc.

- *Apps (o Widgets)*: la proliferación de dispositivos móviles (teléfonos inteligentes, tabletas) ha invertido parcialmente la sistemática de acceso a la información por parte de los consumidores. Los contenidos y servicios son consultados y cada vez más contratados desde las aplicaciones descargadas en los terminales.

- *Google AdWords*: permite vincular los contenidos de la compañía a cualquier búsqueda de un usuario de Google que tenga vinculación semántica con los contenidos de la empresa. Aumenta significativamente el tráfico de potenciales clientes a la página de la compañía.

- *Google AdSense*: permite indexar en páginas webs adheridas al programa de Google, links de vinculación a los contenidos de la compañía, siempre y cuando la página en cuestión tenga una vinculación semántica con los contenidos de la empresa. Al igual que *AdWords*, permite aumentar de forma considerable el tráfico de potenciales clientes a la página de la compañía.

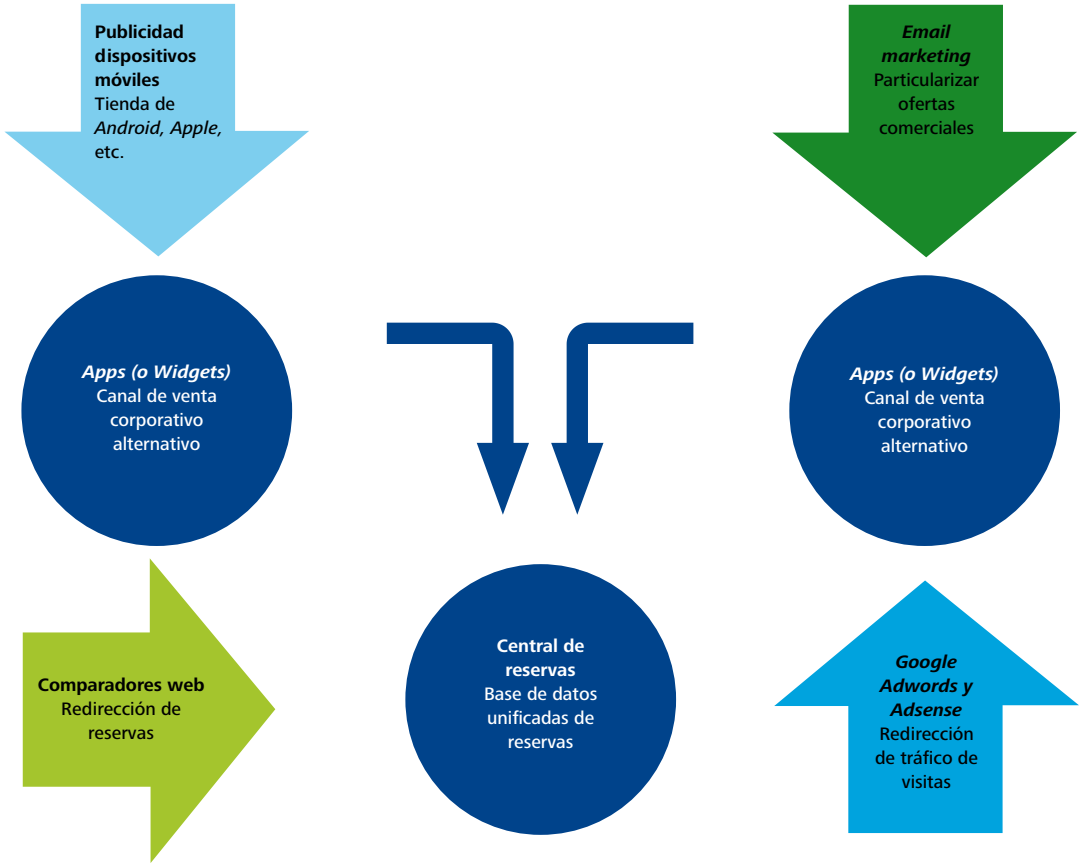
Principales barreras que dificultan el uso de redes sociales en las empresas



Encuesta realizada por Deloitte Brasil (2011)

Más del 70% de las empresas utilizan o monitorizan las redes sociales

Herramientas de Internet para potenciar ingresos y reducir gastos:



Elaboración propia

Internet como *driver* de consolidación de marca

Como se ha dicho, Internet supone un nuevo y lucrativo canal de venta, a la vez que favorece una relación comercial directa y personalizada con los clientes, y todo mediante una estructura de costes más reducida.

Pero no es sólo eso. La marca de una empresa es, cada vez más, garantía de éxito ante mercados crecientemente competitivos, e Internet supone una oportunidad sin precedentes para la potenciación de la misma. Podemos hablar de diferentes canales:

- Canal unidireccional: tradicionalmente, la comunicación de las marcas con los clientes se desarrollaba principalmente mediante interlocutores acotados: los medios de comunicación. Internet democratiza esta actividad permitiendo que las marcas difundan directamente su mensaje, y potencien su imagen: las webs corporativas, con contenidos propios; los *blogs* temáticos, para fidelizar usuarios; los RSS, para la difusión de información actualizada, etc.

- Canal bidireccional: el desarrollo de Internet es imparable, y con la web 2.0 se habilita al usuario como generador de contenidos: redes sociales, foros, *blogs* independientes. Contenidos ajenos a las propias marcas y muy apreciados por los potenciales clientes en la búsqueda de servicios en la red. Se considera imprescindible desarrollar técnicas de *brand reputation*, de cara a evaluar tu reputación y potenciarla:

– Conocer qué sentimientos despierta tu marca. La capacidad de analizar todos los detalles relacionados con la opinión de un usuario permite extraer conclusiones sobre su intencionalidad, el sentimiento del usuario, el contexto en que se expresa y su relevancia, en función del número de potenciales lectores (ej.: comodidad, prestigio, servicio)

– Interpretar el significado exacto de cada comentario. Para extraer conclusiones valiosas, no basta con identificar atributos u opiniones en los contenidos encontrados en Internet: es fundamental ser capaz de interpretar los sentimientos presentes en dichos contenidos. Mediante el lenguaje natural se pueden modelizar estas búsquedas.

– Determinar a qué cuadrante pertenece tu marca. Las técnicas anteriores permiten confeccionar cuadrantes de atributos asociados a la marca que determinan su posición en el mercado.

– Conocer en qué medida las ventajas del producto son apreciadas. Mediante el análisis de las menciones no sólo se determina qué atributos se asocian a la marca, sino la capacidad del producto de satisfacer las necesidades que los consumidores tienen respecto al mismo.

Riesgos asociados

Sin un adecuado control, y sin una adecuada planificación, las oportunidades que brinda Internet para el sector del ocio, turismo y transporte se pueden convertir en serias amenazas para el negocio:

- Desde el punto de la seguridad: las distintas plataformas de comercio electrónico con que cuentan las compañías están accesibles a 2.000 millones de potenciales clientes, pero también a un número importante de ciberdelincuentes. La globalidad como oportunidad y como amenaza. Las compañías deben adoptar medidas para prevenir tanto ataques de denegación de servicio (que interrumpan la disponibilidad del servicio, aspecto especialmente sensible en compañías de reservas habitacionales o de vuelos), como ataques de robo de datos (ya sea información personal, como tarjetas de crédito) o manipulación de contenidos, que pueden derivar tanto en pérdida económica, como en pérdida reputacional. Un estudio de *Symantec* revela que en 2012 la ciberdelincuencia ocasionó unas pérdidas de 110.000 millones de dólares, afectando a unos 500 millones de consumidores.

- Desde el punto de vista de la imagen de marca: la multitud de canales que ofrece Internet pueden redundar en un perjuicio para la marca si no se aplican las medidas oportunas:
  - Perfiles falsos o no oficiales en *Twitter*: la aparición de perfiles falsos que suplantan la identidad de una marca o una persona en *Twitter* es cada vez más frecuente. Estos perfiles suelen emplearse para difundir mensajes que perjudican los intereses de la marca o de la persona suplantada. Dada la naturaleza viral de las redes sociales, estos perfiles suelen ganar adeptos en un corto espacio de tiempo, y conseguir una amplia notoriedad en otros medios sociales. Especialmente sonado fue el caso de BP, cuyo perfil falso *@BPGlobalPR* alcanzó durante la crisis ecológica del Golfo de México cinco veces más *followers* que el oficial. En España, *@MONCLOAnews* tuvo que ser denunciado por parte de la Secretaría de Estado de Comunicación. A nivel particular, y aunque se engloba dentro de la "usurpación de identidad paródica", está el caso de *@EsperanzaAguirre*, quien con 148.000 seguidores a marzo de 2013 queda lejos de los 260.000 de su copia *@EspeonzaAguirre*. El chantaje a las marcas, instituciones y personalidades está a la orden del día en muchos países.

  - Páginas falsas o no oficiales en *Facebook*: las funcionalidades sociales de *Facebook* facilitan la propagación de estas páginas falsas, especialmente cuando la marca es muy popular. Una vez captado a un grupo significativo de 'amigos', los autores pueden emplear este canal para difundir información falsa sobre la marca o poner en marcha iniciativas fraudulentas que se aprovechan de la confianza de los clientes en la marca suplantada.

Sin un adecuado control, y sin una adecuada planificación, las oportunidades que brinda Internet para el sector del ocio, turismo y transporte se pueden convertir en serias amenazas

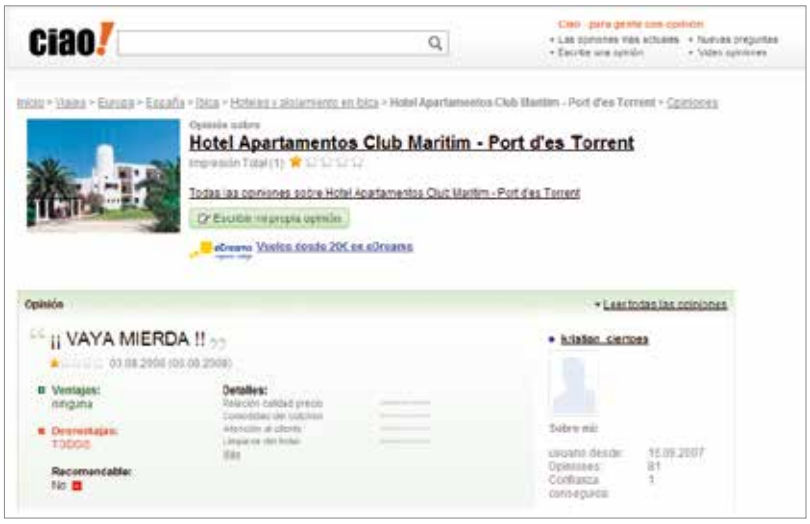
Ejemplo de perfil falso en redes sociales

Extraído de la red social twitter

– Aparición en canales de noticias sociales: el uso de titulares sensacionalistas y la posibilidad de incluir comentarios que no están sujetos a moderación puede convertir una noticia sin importancia en un problema de imagen para la organización. En 2007, la prensa se hizo eco de un caso en el que el mismo director general de una cadena hotelera se enzarzó en una crítica con un cliente tras un comentario de este último en el foro de opinión *Loquo*. Canales de noticias como *Menéame* rebotan rápidamente este tipo de contenidos.

– Menciones de ex-empleados: existen foros especializados en Internet que suelen generar una repercusión notable en la imagen de la compañía, dado que los potenciales clientes pueden sentirse identificados con la supuesta víctima de una mala práctica en materia laboral. Son comentarios habituales en portales como *TrabajoBasura.info* comentarios de presuntos exempleados criticando condiciones, salarios, responsables de empresas concretas, desincentivando encarecidamente la incorporación a estas organizaciones.

Ejemplo de comentario negativo en portal de opiniones



Extraído del portal de opiniones *Ciao*

– Aparición en foros con afluencia masiva: la difusión de determinados foros en Internet otorga una masiva ventana de comunicación a usuarios anónimos que, conscientes de su potencial, publican opiniones perjudiciales para la empresa con objeto de prevenir a otros usuarios de supuestas estafas. En España, el portal *forocoches* es una de estas referencias.

– Publicaciones falsas de ofertas de trabajo: la aparición de estos escenarios de fraude impacta negativamente en la imagen de la compañía y genera un ruido difícilmente controlable en el mercado. Otros procesos de negocio de la compañía pueden verse afectados por un incidente de esta naturaleza. Según el INTECO (Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación), en 2012 el 25% del fraude en Internet procedía de ofertas falsas de trabajo.

– Webs especializadas en opinión: el excelente posicionamiento de webs de opinión como *Ciao* posibilita que un posible cliente encuentre antes referencias del hotel en estas webs que en la información de la web oficial de la compañía. La ausencia de criterios objetivos de moderación en estos medios sociales pueden perjudicar notablemente la imagen que otros consumidores perciben sobre los productos y servicios de una compañía. En el sector del turismo, portales como *tripadvisor, trivago* o *quehoteles* incorporan foros de opinión sobre establecimientos concretos, y son un punto de referencia en la planificación de viajes de cada vez más usuarios (aspecto que se acrecienta con la proliferación de los teléfonos inteligentes).

– Mensajes comprometedores sobre directivos: la extrapolación malintencionada o la ausencia del contexto pueden convertir unas declaraciones inocuas en un fenómeno en Internet que perjudique notablemente la imagen de la compañía. Cada vez

con más frecuencia, usuarios anónimos de Internet utilizan declaraciones de los directivos para atacar abiertamente a la compañía para la que trabajan, lanzando campañas de desprestigio que, al estar asociadas a una persona, se propagan con mayor facilidad en la Red. Suelen articularse mediante las secciones de comentarios adheridas a las propias noticias de los diarios digitales.

– Páginas web que suplantan a la empresa: el cibercrimen organizado en Internet encuentra en las técnicas de suplantación una manera de aprovechar la imagen de una compañía en beneficio propio. Lamentablemente, la misma confianza que los usuarios depositan en la marca cuando son víctima del fraude se pierde una vez descubierto que la organización no es confiable en Internet. Especialmente destacable fue el caso en España de la suplantación de Hipercor y Banesto, secuestrando respectivamente los dominios Hipercor.com y Banesto.org.

– Falsas promociones: el fenómeno del 'hallazgo' en Internet es clave para la difusión de casos de fraude en los que se ofertan productos y servicios de una marca reconocida a un precio excepcionalmente reducido. Las quejas de los usuarios suelen alertar a la organización de la existencia del fraude; sin embargo, para entonces el impacto sobre la marca puede ser significativo.

La pérdida o degradación de marca puede derivar en una mayor fuerza de los comparadores web, que desemboca directamente en una disminución del margen de beneficio por parte de las empresas del sector, por lo que las empresas tienen que implicarse de lleno en una estrategia a tres bandas:

- Evaluación del entorno: existen múltiples factores que determinan el grado y la naturaleza de los riesgos asociados a las marcas en cada organización. Las empresas han de llevar a cabo un análisis inicial del entorno que permita identificar qué casuísticas de agresión a las marcas pueden ser aplicables en cada caso, en función de una serie de factores que condicionan su nivel de riesgo: catálogo de productos, presencia en la red, comercio electrónico, número de referencias en buscadores, etc.

- Monitorización de la red: selección de palabras clave, en base a criterios de exhaustividad y afinidad, y búsqueda masiva de las mismas mediante herramientas habilitadas.

- Estrategia de protección de marca: con el objetivo de reaccionar ágilmente a los incidentes, se ha definir un protocolo de actuación que prevenga las distintas situaciones que potencialmente se pueden dar, incluyendo hipotéticas actuaciones judiciales.

La pérdida o degradación de marca deriva directamente en una disminución del margen de beneficio

Proyección

Internet es clave en el desarrollo comercial y de marca de las empresas del sector servicios. El acierto en la potenciación de sus oportunidades, y en la gestión de sus amenazas, será uno de los elementos fundamentales en el éxito a medio plazo de las empresas del sector del ocio, turismo y transporte.

Estrategia de fidelización: del premio a la sorpresa

Conseguir fidelizar a un cliente con una marca no es una tarea fácil. Desde hace un tiempo, captar nuevos clientes no se considera suficiente, se necesita retenerlos y fidelizarlos, consiguiendo así una relación duradera que aporte los beneficios esperados, justifique las inversiones necesarias y siente las bases para el desarrollo creciente de la base estable de clientes

Los programas de fidelización son sólo uno de los atributos que contribuyen a la experiencia global del consumidor con una marca y, por sí solos, no crean afinidad de marca.

Según un estudio realizado recientemente por Deloitte en Estados Unidos sobre 4.000 viajeros, los programas de fidelización actuales aportan poca diferenciación de marca para la compañía y poco valor añadido para sus clientes. Más que programas de fidelización, se han convertido en programas que recompensan la repetición de sus clientes mediante ofertas o premios, quedando lejos de conseguir el objetivo de retener y fidelizar a sus miembros.

Para empezar a fidelizar es imprescindible conocer lo que el cliente espera de nosotros

Las preferencias del consumidor a la hora de elegir un establecimiento hotelero han ido cambiando con el tiempo y, del mismo modo, tienen que evolucionar las estrategias de fidelización.

Según el análisis de Deloitte, los atributos más relevantes en la mente del cliente para la elección de un establecimiento hotelero son, por orden de importancia, la relación calidad-precio, el *confort*, la ubicación del establecimiento y las experiencias anteriores. Los programas de fidelización se sitúan como el factor 21 de 27 en importancia.

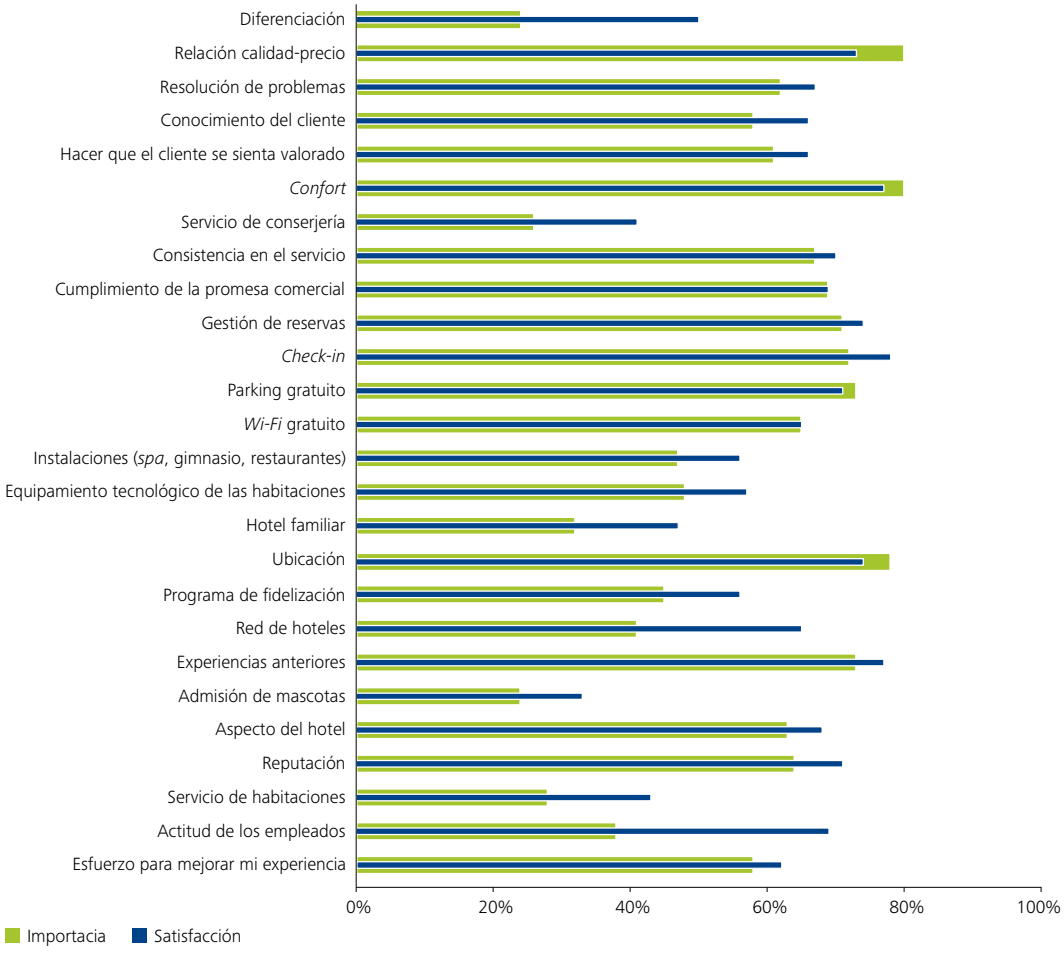
La optimización de las estrategias de fidelización en términos de coste/ beneficio requiere identificar el gap o distancia entre las preferencias del cliente y su satisfacción actual

Pero el nivel de subjetividad a la hora de valorar estos atributos es relevante, pues cada individuo podría tener un perfil diferente en función de la tipología del viaje. Precisamente aquí reside la oportunidad. La optimización de las estrategias de fidelización en términos de coste/ beneficio requiere identificar el *gap* o distancia entre las preferencias del cliente y su satisfacción actual, lo cual permite escoger las estrategias más ganadoras:

Una industria que presta atención

El sector hotelero responde con acierto a las necesidades de sus clientes, si bien todavía existe margen de mejora. Por un lado, llama la atención cómo los tres atributos más valorados por los clientes (relación calidad-precio, *confort* y ubicación) son prácticamente los únicos no satisfechos con plenitud. Por otro, existen atributos en los que parece que el sector está invirtiendo más recursos de los necesarios.

¿Satisface la marca las expectativas del cliente?
(valoración de la importancia de los principales atributos de una marca hotelera y la satisfacción del cliente con ellos)



Fuente: Informe Deloitte - *A restoration of hotel loyalty: Developing a blueprint for reinventing loyalty programs*

La customización se ha convertido en el eje principal para fidelizar a los clientes de cadenas hoteleras. Conocer las necesidades de los clientes, así como personalizar su estancia, se ha convertido en un imperativo necesario para aumentar y retener clientes.

En la experiencia del cliente, el rol de los empleados es clave

El acierto en la estrategia de fidelización no es lo único fundamental. También es imprescindible la fidelización de los empleados de la compañía, quienes tienen la influencia más relevante en el recuerdo de los clientes. La vinculación interna es imprescindible para conseguir la vinculación externa.

Las compañías que consiguen establecer este compromiso y transmitirlo de forma positiva a sus empleados, ven cómo sus esfuerzos repercuten en el consumidor generando no sólo reconocimiento de marca sino estableciendo, además, una conexión emocional entre la marca y sus clientes.

La crisis obliga a ser eficaces en la gestión de la fidelización pero, al final del día, la afinidad a una marca resulta en la inclusión o el aumento del presupuesto destinado a la marca por parte del cliente. Cuanto más afín sea el cliente a la marca, más posibilidades existen de que la marca se convierta en el sustituto de sus competidores.

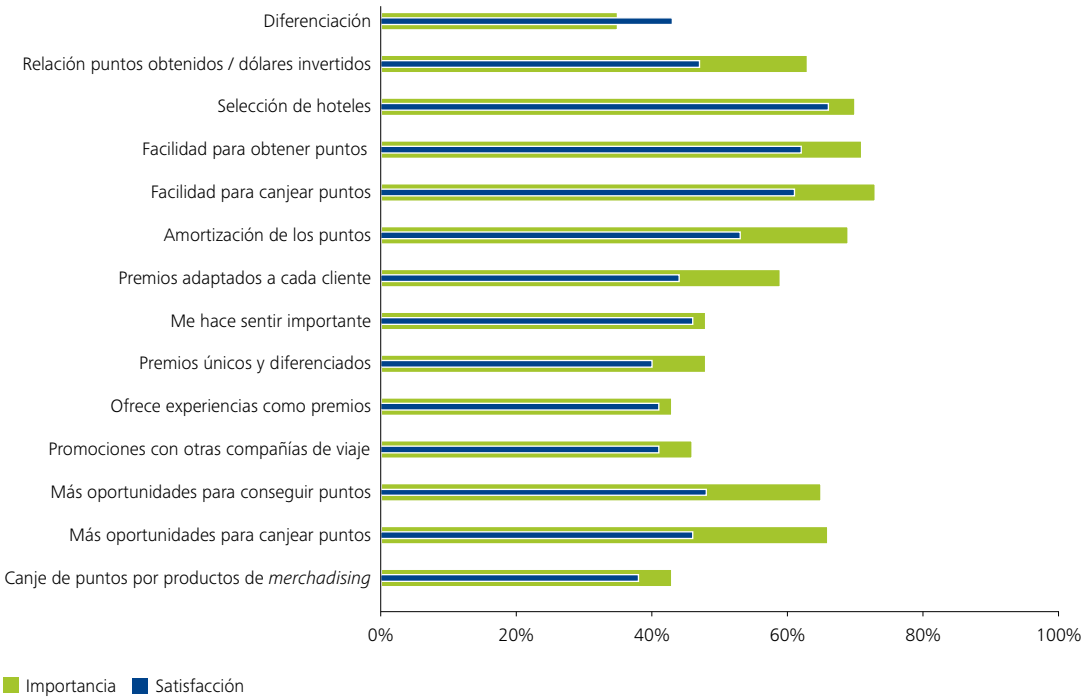
Fidelizar a los empleados es fundamental, ya que ellos son la influencia más relevante en el recuerdo de los clientes. La vinculación interna es imprescindible para conseguir la vinculación externa

La tecnología tiene cada vez un rol más relevante

Tanto en la fase de búsqueda de información como en la de comparación, la tecnología juega un papel cada vez más importante. Así lo demuestra el 62% de los clientes, quienes acuden de manera regular a la página web del establecimiento hotelero de su preferencia para planificar sus vacaciones.

Poner a disposición de estos clientes canales de acceso *online* compatibles con sus plataformas de comunicación – ordenadores, tabletas, teléfonos inteligentes – será un factor clave para mantenerlos y fidelizarlos. No sólo eso, asegurar la presencia multicanal de la cadena hotelera pronto será un punto de inflexión para la captación de nuevos clientes.

¿Satisfacen los programas de satisfacción las expectativas del cliente?
(valoración de la importancia de los principales atributos de una marca hotelera y la satisfacción del cliente con ellos)



Fuente: Informe Deloitte - *A restoration of hotel loyalty: Developing a blueprint for reinventing loyalty programs*

¿Premio? No, gracias

Los clientes no se sienten recompensados por la confianza que depositan en el hotel escogido. La distancia que existe entre lo que valora el cliente y lo que recibe podría explicar el escaso éxito de los actuales programas de fidelización y el alto grado de intercambiabilidad entre marcas.

Reinventando los programas de fidelización

A modo de conclusión, el replanteamiento de las estrategias de fidelización es un imperativo para cualquier operador en la industria. Conocimiento, segmentación y efecto sorpresa, adecuadamente apoyados en personas "fieles" y tecnología eficiente, son los ingredientes en la hoja de ruta:

1. Redefinir fidelización: alinear a toda la organización sobre el comportamiento y el trato a dar a los clientes (modelo de relación) para que éstos sean evangelizadores de nuestra marca a través de las redes sociales, páginas web, etc. A lo largo del tiempo, un cliente fidelizado a una marca tiene un vínculo emocional con la misma, considerado el atributo más difícil de construir y mantener, lo cual supone una barrera intangible de indudable protección en contextos de mercado complejos.

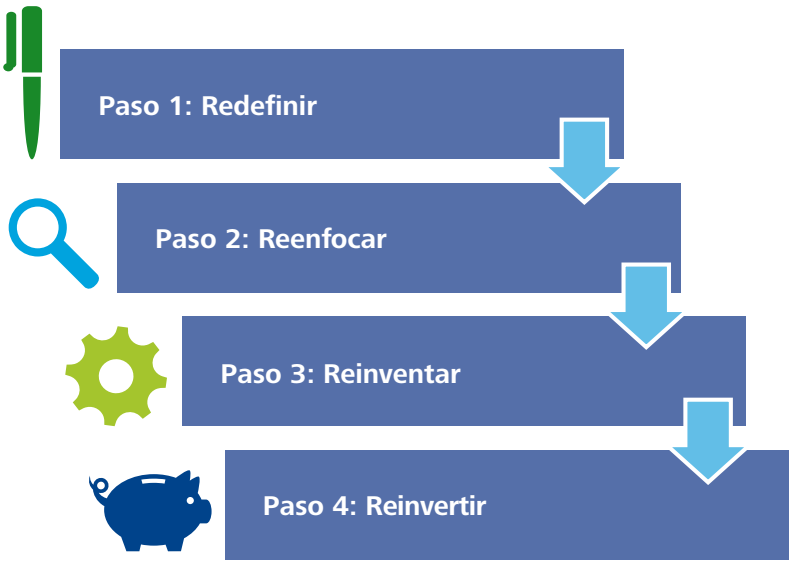
2. Reenfocarse a aquellos clientes prioritarios: foco en asegurar la máxima calidad en la información de los clientes, maximizando las inversiones ya realizadas en conocimiento del cliente e integrando la ingente información de valor comercial disponible en la Red. Actualizar los modelos de segmentación en base a la realidad actual global y nuevos perfiles sociodemográficos. El individuo como eje del modelo relacional.

3. Reinventar programas y experiencias: diferenciar los programas de fidelización mediante la personalización de estrategias para aquellos clientes más relevantes para la compañía.

4. Reinvertir en infraestructura y capacidades: construir los pilares necesarios para proporcionar al cliente una experiencia que sea capaz de sorprenderle.

Algunas cadenas hoteleras ya están evolucionando en la dirección correcta. Adoptando como modelo de referencia el mercado anglosajón, siempre innovador en comercialización, a título de ejemplo, *Starwood* está llevando a cabo un servicio personalizado con sus clientes más frecuentes a través de embajadores personales, premiando así la fidelidad a la marca con un estatus para toda la vida. Buen ejemplo de tecnología y personas al servicio de los clientes.

Asegurar la presencia multicanal de la cadena hotelera pronto será un punto de inflexión para la captación de nuevos clientes



El marketing llega a la agenda del CEO

Hasta no hace mucho los departamentos de marketing han sido considerados únicamente como un gasto más dentro de la organización. Sin embargo, las cosas están cambiando. Los responsables de marketing están conquistando ya a pasos agigantados a la Alta Dirección. El marketing está pasando a formar parte de la agenda de los CEOs

Vivimos en un mercado tan rápido, con cambios tan bruscos y constantes, que resulta cada vez más complicado, no ya prever cuáles serán las líneas maestras por las que se moverá un sector en el medio plazo, sino simplemente gestionar los retos del presente. Un día a día que llega de la mano de transformaciones bruscas, disruptivas y capaces de dar un giro de 360 grados a un mercado entero. La tecnología es su catapulta, pero los consumidores y la propia sociedad son quienes convierten esa transformación en inamovible.

El cambio se llama, básicamente, desintermediación. Y supone que la cadena de producción habitual a través de la cual las empresas llevaban su oferta al consumidor, se ha roto. Algunos sectores se han visto mucho más afectados que otros y el de turismo es uno de los principales. Desde que en 1996 vio la luz en Estados Unidos *Travelocity*, el primer sistema integral de información y reservas de vuelos accesible por parte de los usuarios a través de Internet, se inició un proceso imparable en el que las compañías que constituyen la base de la oferta del sector (transporte y hoteles, principalmente) empezaron a investigar la comercialización directa de su producto, sin intermediarios, para ganar más margen, mientras que las que ocupaban un lugar intermedio en la cadena (touroperadores, agencias, etc.), no terminaron de interpretar el alcance de estos cambios.

Ese fue el principio. Después llegaron los agregadores, comparadores y las redes sociales. Y se instalaron dos hábitos de consumo entre los ciudadanos: la búsqueda activa a través de Internet, para comparar precios, servicios y opciones, y la valoración de opiniones y recomendaciones de los demás usuarios a la hora de tomar una decisión. Las reglas del juego han cambiado y lo han hecho definitivamente. Este último proceso ha durado muy poco. Nunca antes se había visto cómo marcas absolutamente nuevas eran capaces de desdibujar completamente un sector y liderarlo en un plazo tan corto de tiempo.

Según el último estudio realizado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) sobre los internautas españoles, 13,2 millones de personas compran a través de la Red y lo que consumen, de forma mayoritaria, son productos y servicios turísticos, sobre todo billetes de transporte y reservas de alojamiento hotelero. Tenemos pues un sector que lidera la venta *online* en nuestro país y que se ha topado de bruces con los mayores cambios que ha vivido el consumo en toda su historia, sumados a una importante recesión económica que está afectando a todos los mercados y, también en este caso de forma especial, al del ocio y los viajes.

No es fácil estar sentado en este momento en el despacho de máxima responsabilidad de una compañía turística. Basta una simple mirada a las noticias de los diarios y comprobar la encarnizada lucha de tarifas de los operadores aéreos o la caída en la cifra de consumo turístico.

Las reglas del juego han cambiado. Nunca antes se había visto cómo marcas absolutamente nuevas eran capaces de desdibujar completamente un sector y liderarlo en un plazo tan corto de tiempo

¿Cuál puede ser uno de los caminos necesarios para un CEO agobiado por cifras que no cuadran y que abocan una y otra vez a dolorosos ajustes de costes? La respuesta existe y se llama marketing.

El marketing es una disciplina a la que ha costado llegar a los consejos de decisión de las compañías. Considerada en muchos casos una pura unidad de coste que decidía promociones y colores de anuncios, es ahora una de las formas claras de dirigir el rumbo de las empresas, porque es capaz de entender cómo se le debe hablar al cliente.

El reto de los CEOs en este momento es entender cómo afectará la evolución del mercado a su negocio y cómo puede llevar a su compañía a la posición deseada. Y eso, necesariamente, significa identificar al cliente pero, sobre todo, conocer sus necesidades, entender sus motivaciones, dialogar con él, ir a vender donde está el cliente y crear una propuesta de valor capaz de conectar con él más allá del mero consumo.

La agenda del máximo responsable no está solo ya pendiente de los ratios de venta, sino también del diseño de la oferta, la comunicación abierta con el mercado y la inmersión en las nuevas tecnologías. En apariencia, tareas alejadas de ese máximo objetivo de rentabilidad; en el fondo, el único camino posible para llegar a ella. Tareas de marketing.

El marketing es ahora una de las formas claras de dirigir el rumbo de las empresas porque es capaz de entender cómo se le debe hablar al cliente

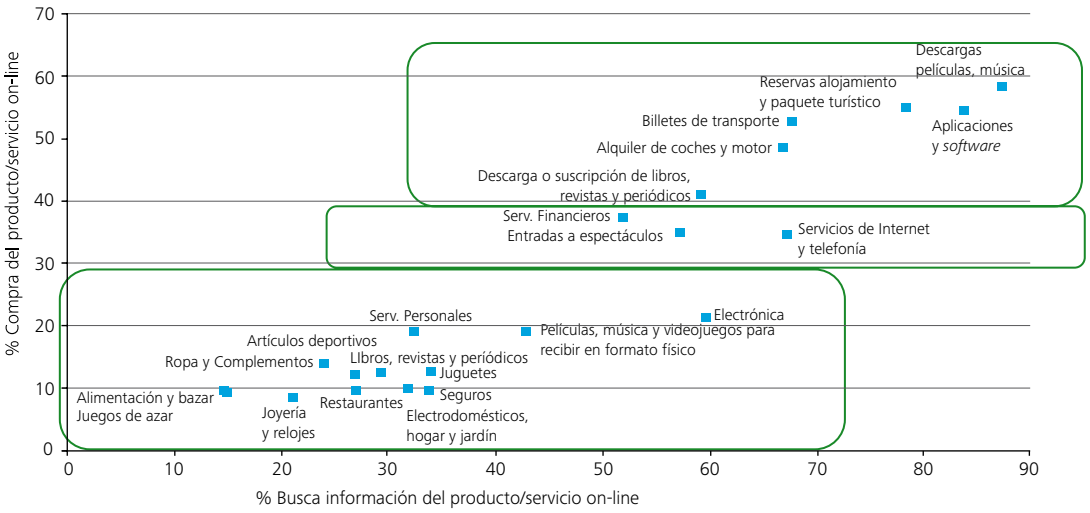
Dentro de este reto, el sector turístico debe asumir dos cambios fundamentales: el primero, su propia oferta; el segundo, la orientación al cliente. Van de la mano y están interconectados, pero no significan ni suponen necesariamente lo mismo.

El turismo español, antes de que la recesión hiciera mella en sus cuentas de forma dramática, ya estaba viviendo una compleja crisis de identidad: la tradicional oferta de sol y playa se estaba derivando hacia otros países competidores mucho más baratos y, en cierto modo, nuevos (Europa sur Oriental y norte de África, sobre todo). Es un turismo que aún sigue necesitado de reinventar su oferta y buscar una nueva y diferenciada identidad.

Son muchas las compañías que se autodefinen como empresas orientadas al cliente, pero la afirmación se ha convertido en una frase manida como la de asegurar que lo más importante es el equipo humano que hay detrás de la organización. Y no porque ambas no sean ciertas, sino porque no es lo mismo decirlo que hacerlo. Y aún existen años de diferencia entre el concepto con el que trabajan muchas organizaciones y aquel que declaran que les guía, porque la orientación al cliente requiere una forma de trabajo completamente distinta y el uso de herramientas con las que las empresas no están familiarizadas e, incluso en ocasiones, miran con miedo y desprecio.

Las redes sociales son algunas de esas herramientas, pero no las únicas. Las marcas más innovadoras no se conforman siquiera con orientar su actividad al usuario sino que quieren formar parte de su vida y, en lugar de venderle productos, ofrecer una experiencia vital que vaya más allá de la pura transacción comercial. Son marcas que no quieren clientes sino fans, que consiguen establecer una relación y convertirse en objeto de deseo de su mercado y logran posicionarse más allá de su mera actividad.

Comparación entre el uso de Internet para buscar información del producto/servicio o realizar la compra



Comercio Electrónico B2C 2011. Edición 2012
Base: Internautas que han comprado el producto (*online* u *offline*) en 2011
Fuente: ONTSI

En un mundo globalizado, el CEO también tiene que ser un profesional global, y eso supone el reto de entender de forma precisa su negocio, vigilar a su competencia y su mercado y saber cuáles quiere que sean sus clientes hoy, pero también mañana. Una de las primeras decisiones necesarias para afrontarlo es colocar la estrategia de marketing dentro de sus prioridades, hacerle un hueco en su agenda.

Las marcas más innovadoras no se conforman ya con orientar su actividad al usuario, sino que quieren formar parte de su vida

El equipo de turismo de Deloitte en España

Algunos miembros del equipo de turismo de Deloitte en España. De izquierda a derecha: sentados, Enrique Domínguez, Jordi Schoenenberger y Pablo Hurtado. De pie, Fernando Baldellou, Ricardo Martínez, Javier Jiménez, Jaime Ivorra, Antonio Sánchez-Covisa, Lucía Ortega, Ignacio García Gómez y Félix Moro.

Socio Responsable Sectorial
Jordi Schoenenberger
+34 932804040
jschoenenberger@deloitte.es

Auditoría
Pablo Hurtado March
+ 34 915145000
pahurtado@deloitte.es

Consultoría
Jordi Schoenenberger
+34 932804040
jschoenenberger@deloitte.es

Fiscal y Legal
Nicolás de Gaviria
+34 915145000
ndegaviria@deloitte.es

Transaction Advisory Services
Enrique Domínguez
+ 34 915145000
edominguez@deloitte.es

Corporate Finance
Fernando Baldellou
+ 34 915145000
fbaldellou@deloitte.es

Administraciones Públicas
Gustavo García Capo
+ 34 915145000
ggarciacapo@deloitte.es

Business Process Management
Alberto Mora
+34 915145000
almora@deloitte.es

Enterprise Research Services
Fernando Pons
+34 915145000
fepons@deloitte.es

Real Estate
Javier García-Mateo
+ 34 915145000
jgarciamateo@deloitte.es

Barcelona
Ana María Gibert
+34 932804040
agibert@deloitte.es

Bilbao
Alberto Uribe
+ 34 944447000
auribeechevarria@deloitte.es

Galicia
Jaime del Olmo
+ 34 986815500
jdelolmo@deloitte.es

Islas Canarias
Ignacio Ramírez
+ 34 928472510
igramirez@deloitte.es

Madrid
Javier Jiménez García
+ 34 915145000
jjimenezgarcia@deloitte.es

Málaga
Rafael Ortí
+ 34 952075500
rorti@deloitte.es

Palma de Mallorca
David Rodriguez Martínez
+ 34 971719727
drodriguezmartinez@deloitte.es

Sevilla
José Antonio Farfán
+ 34 954489300
jfarfan@deloitte.es

Valencia
Beatriz Martín
+ 34 963070900
bmartinvelazquez@deloitte.es

Nuestro compromiso año a año

Expectativas 2012. *Fortifions notre place au soleil*

El informe "Expectativas 2012" analizó el punto de vista de los principales ejecutivos del sector sobre el presente y el futuro de la industria, así como su opinión sobre los cambios que estaban produciendo las políticas del nuevo Gobierno de España, y las iniciativas que reclamaban para la industria. Las principales demandas del sector se centraban en medidas orientadas al crecimiento: fomento de la inversión en formación e innovación; apoyo a la remodelación de la planta hotelera; mejora de las conexiones con los mercados emergentes; apoyo a los emprendedores, entre otras. Los ejecutivos consultados destacaron la calidad de la planta hotelera y las infraestructuras turísticas disponibles en España, así como la variedad de la oferta.

Expectativas 2011. La industria hotelera ante el momento decisivo. *Décollage ou mirage?*

Tercera edición del informe anual "Expectativas 2011", en el que participaron casi un centenar de ejecutivos de las principales compañías del sector, y que analizaba la situación actual y las claves para el éxito de la industria hotelera a largo plazo. La finalidad del estudio ese año, con motivo del lanzamiento meses atrás del informe Hospitality 2015, fue la alineación del sector hotelero español con los retos y tendencias detectados en el estudio a nivel internacional. Además, en el pulso de la situación, el propio sector auguró que la mejora de la industria hotelera española en 2011 vendría impulsada por aumento del turismo extranjero.

Expectativas 2010. Retos para la hostelería después de la crisis. *Raison d'être*

Deloitte elaboró el estudio "Expectativas 2010", a partir de las previsiones de 70 ejecutivos del sector. En el informe cobraban especial relevancia las principales preocupaciones de la industria hostelera, entre las que destacaban las dificultades de financiación, la debilidad de la demanda o el crecimiento de la morosidad. Por otra parte, también contemplaba la posibilidad de una recuperación económica de los países emisores de turistas a España y las medidas que el Gobierno podría tomar para ayudar al sector.

Expectativas 2009. La industria hotelera ante la crisis. *Déjà vu?*

El estudio "Expectativas 2009" realizado por Deloitte con la participación de los principales directivos del sector, analiza la posición de la industria hotelera ante la crisis y las previsiones para ese año, ahondando en posibles medidas en busca de beneficios. Entre sus conclusiones, destacaba la necesidad de focalizar la atención en el sostenimiento y fortalecimiento de la industria a través de fomentar soluciones innovadoras que maximizaran los ingresos y que crearan percepción de valor en el huésped.

Notas

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.es

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la información que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Deloitte cuenta en la región con más de 200.000 profesionales, que han asumido el compromiso de convertirse en modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2013 Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support, Madrid.