Deloitte.





Expectativas 2017

The Experience Revolution

Travel, Hospitality, Leisure & Transport Abril 2017

EXPECTATIVAS 2017

Abril 2017

Dirección

Jorge Schoenenberger Ignacio García Gómez

Coordinación

Ángel García Arauna Julio Muinelo Lucía Ortega

Diseño y maquetación

Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio

Para más información contactar con:

Verónica Núñez-Samper vnunezsamper@deloitte.es + 34 915 14 50 00

¿Quieres más información sobre el estudio? Accede a la infografía, el PDF descargable y mucho más en: www.deloitte.com/es/expectativasturismo2017

Contenidos

Editorial	5
Entrevista: Pedro Fontana, presidente de Areas	6
Encuesta: un año para superar expectativas	14
Entrevista: Valentín Alonso, director general de Avanza	28
Entrevista: Pedro Agustín del Castillo, presidente de Binter	38
Aumentando el valor, no solo el volumen	44
Tendencias en restauración: el cliente apoderado	50
Cómo establecer un vínculo con tus clientes	56
Ciberseguridad	60
eSports, un estilo de vida innovador	66
El impacto del <i>brexit</i>	74
El excelente momento inversor	80
Eficiencia y optimización de costes	86
Economía colaborativa	90
La experiencia del empleado en todas sus etapas	96
Turismo 2 0 Robotización en el sector	98



España sigue siendo "el" destino vacacional. Acelerar la estrategia digital y personalizar la propuesta de valor, prioridades para seguir compitiendo



Jorge Schoenenberger, socio director de la industria de Travel, Hospitality, Leisure and Transport de Deloitte

Comenzamos el informe Expectativas destacando, un año más, el magnífico momento que el sector Travel, Hospitality, Leisure and Transport está viviendo actualmente en España. En 2016, se ha conseguido, por sexto año consecutivo, un nuevo récord de llegada de turistas, alcanzando la cifra de 75 millones, lo que supone un incremento del 10,6% con respecto a 2015.

En este sentido, se espera que esta tendencia positiva continúe, apoyada por unas buenas perspectivas económicas de nuestros principales mercados emisores: Reino Unido, a pesar de la amenaza que supone el brexit; Alemania y Francia. Todo ello, además, se refuerza por la debilidad de otros destinos turísticos, como Turquía, Túnez o Egipto, que acusan problemas de carácter geopolítico y que no se prevé que se resuelvan en el corto-medio plazo.

En el marco de estas positivas perspectivas, la inversión hotelera ha vuelto a alcanzar los 2.000 millones de euros de inversión, lo que le consolida como un sector atractivo para multitud de inversores. Esta tendencia seguirá previsiblemente durante 2017, según los elevados volúmenes de inversión producidos en los primeros meses del año.

Todo ello, contagia al sector de un optimismo que se refleja en nuestra, ya tradicional, encuesta al sector turístico. En ella, como viene siendo habitual, recogemos la opinión de destacados representantes de la industria, quienes, en esta ocasión, manifiestan en su visión la fortaleza del sector, y, casi en su gran mayoría, expresan su confianza en que se produzcan importantes avances durante 2017.

Ante este panorama halagüeño, continúan siendo numerosos los retos, tanto a corto, como a medio y largo plazo, a los que se enfrentan los profesionales de la industria turística. Todos ellos poseen un denominador común, como es situar a la experiencia en el centro de la estrategia, lo que implica poner en práctica valores como la innovación o la vanguardia tecnológica. Destacamos asimismo que el estudio apunta para 2017 un esfuerzo de las compañías en la línea de ingresos, optimizando tarifas y las estrategias de distribución.

Como contribución de nuestra Firma al liderazgo de nuestras compañías en el sector incorporamos nuestra visión sobre algunos de los temas que consideramos clave para seguir compitiendo y ganando, Desde un punto de vista macro nos parece especialmente relevante entender cuáles pueden ser los impactos en la demanda del brexit y también conocer la evolución de la inversión hotelera en España, buen termómetro del pulso del mercado. En el plano estratégico ponemos el foco en seguir prestando especial atención a la evolución de la llamada "economía colaborativa", en conocer el mundo de los eSports como oportunidad de negocio o en aprender de las nuevas tendencias en restauración. A nivel más operacional considerar las oportunidades derivadas del Marketing Automation, no bajar la guardia en eficiencia y optimización de costes o cubrir los riesgos en materia de ciberseguridad nos parecen temas asimismo especialmente relevantes. La tecnología aplicada a la relación con el cliente, la robótica o la gestión del capital humano también se encuentran presentes en Expectativas 2017. Con todos estos temas abordamos la actualidad de un sector que experimenta cambios de manera rápida y que afronta el reto de incorporarlos a su estrategia de negocio.

Por último, quisiera agradecer la participación de Pedro Fontana, Presidente de Areas; Valentín Alonso, Director General del Grupo Avanza y de Pedro Agustín del Castillo, Presidente de Binter. Su presencia en Expectativas nos permite ampliar la mirada al panorama de la industria turística española y nos aporta la experiencia y conocimiento de destacadas figuras del sector.

Desde estas líneas, quisiera invitarles a leer este informe, cuya lectura espero que les resulte de interés y utilidad.



"Los equipos de Areas son de una excelencia operacional incomparable"

Pedro Fontana, Presidente de Areas, uno de los principales referentes en el ámbito de la restauración en el mundo de los viajes, aborda la estrategia de la compañía así como sus planes de expansión. Además, durante la entrevista, el directivo destaca las positivas perspectivas a las que se enfrentan y señala las principales tendencias del mercado, entre las que resalta su principal apuesta por la digitalización.



"Somos muy fuertes en los países con mayor tráfico turístico, como Francia, Estados Unidos y España, pero también estamos presentes en Italia, Luxemburgo, Alemania, Inglaterra, México, Chile y, este año, hemos entrado en Dinamarca y estamos a punto de hacerlo en Colombia."

¿Qué es hoy Areas?

Areas forma parte del grupo francés Elior, una de las grandes compañías del sector de restauración mundial, con unos ingresos cercanos a los 6.000 millones de euros que tiene dos divisiones: catering o colectividades y concesiones. Areas es la división de concesiones, que vende aproximadamente unos 1.700 millones. Areas es producto de la fusión de la antigua Areas, la francesa Elior Concessions y la italiana Mychef.

En definitiva, AREAS es la marca comercial de la división de Concesiones del Grupo Elior que gestiona 2.200 restaurantes en autopistas, aeropuertos y estaciones de tren en 13 países de Europa y América

¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento de Areas en el corto plazo?

Estamos bastante ilusionados. Vemos el futuro con optimismo, gracias a lo que se conoce como concesiones en el sector de los viajes. Areas está presente en los principales aeropuertos, estaciones de tren y autopistas.

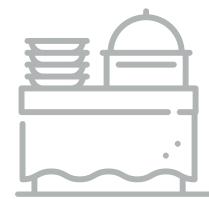
Por otro lado, debemos considerar el proyecto de expansión de la empresa. Somos uno de los principales operadores en los países con mayor tráfico turístico, como son Francia, Estados Unidos y España, pero también estamos presentes en Italia, Luxemburgo, Alemania, Inglaterra, México, Chile y, este año, hemos abierto nuestro primer restaurante en Dinamarca

y estamos a punto de abrir siete puntos de venta en el aeropuerto de Bogotá.

Parece que el futuro en el mundo del travel está en los países asiáticos. ¿Tenéis algún plan concreto para entrar en estos mercados?

Desde el punto de vista de crecimiento y teniendo en cuenta que este es un mercado en permanente renovación, nuestro plan estratégico 2020 contempla consolidar nuestra presencia en Europa continental. Básicamente en Francia, España, Portugal e Italia. Dado que tenemos menor presencia en Europa del Norte y, con el objetivo de ser globales, nos gustaría expandirnos en países como Holanda, Bélgica, donde estamos presentes de forma testimonial, o Alemania, tal y como hemos hecho en Dinamarca. Nuestro crecimiento orgánico más importante es en Estados Unidos. Hoy en día, nuestra cuota de mercado en este país está por debajo del 10%, cuando en otros países como España o Francia estamos por encima del 60% y el tamaño del mercado americano en travel concessions es aproximadamente de 6 billones de dólares.

¿Cuál es el futuro? Claramente está en Oriente próximo, con un aeropuerto como el de Dubái, que seguramente será a corto plazo el aeropuerto más grande del mundo. Queremos estar ahí y, a pesar de la dificultad, vamos a intentarlo. Hay, además, otros dos mercados: India y



China muy atractivos, aunque por ahora nuestro interés se centra más en India que en China, y nuestro objetivo es intentar construir desde allí una plataforma que nos permita dar el salto al resto de Asia.

Bajando al negocio, ¿qué diferencias podemos encontrar entre gestionar un negocio de restaurantes en la calle o en una concesión?

La diferencia está en que somos especialistas. Areas lo es en gestionar grandes flujos de clientes de una forma excelente y en poco tiempo. Además, es un mercado "cautivo". En la calle hay que tener la capacidad de atraer al público, por lo que es necesario un concepto más innovador, más próximo al marketing. Por ello, probablemente, la excelencia operacional es menos importante.

Areas ha tenido alguna experiencia en locales de centro ciudad que no nos ha salido del todo bien y, en cambio, los equipos de Areas son de una excelencia operacional incomparable. En situaciones complejas nosotros somos capaces de operar de forma excelente muchos tipos de restaurantes, desde el casual dining, hasta el fast food, una cafetería o una heladería. Te recreas mucho más en la excelencia operacional, en la cadena logística o los cuadros de personal, en ese tipo de procesos que hacen que tengas una ventaja competitiva.

Otra diferencia importante son nuestros costes de alquiler, que son mucho más altos que en la calle. Sin embargo, en la

calle hay que atraer al público y por el contrario nosotros tenemos un público teóricamente cautivo, aunque cada vez menos, teniendo en cuenta que los aeropuertos se van pareciendo cada vez más al centro de la ciudad por la diversidad de oferta de restauración.

Si miramos el concurso de Barcelona, el más importante que va a haber en el mundo occidental en los próximos años, seguramente se aplicará la tendencia ahora imperante de trocearlo en muchos lotes, y es muy probable que se limiten las marcas propias. Hasta ahora, teníamos tres estrategias: marca propia, co-branding y franquicias importantes. Las marcas propias, están diseñadas para el "travel channel" y tienen una gran capacidad de absorción, factor clave con flujos discontinuos. Las franquicias nos traen público. Y el co-branding, alianza con grandes empresas de consumo une las ventajas de las dos anteriores, capacidad de absorción y notoriedad. La menor presencia de co-branding y marca propia, nos obliga a ser todavía más excelentes operando, para poder soportar tanto el elevado del alquiler que nos pide el concedente como la franquicia que solicita el propietario de la marca.

¿La razón de que el concedente no busque marcas propias es que entiende que son menos atractivas para el consumidor?

Desconozco la razón. Nuestras marcas propias son muy apreciadas por los consumidores en todas las franjas horarias.



Estamos mirando más a India que a China para intentar construir una plataforma que nos permita dar el salto al resto de Asia.

"Somos especialistas en gestionar grandes flujos de clientes de una forma excelente y en poco tiempo. Somos capaces de operar en muchos tipos de restaurantes, desde el *casual dining,* hasta el *fast food,* una cafetería o una heladería con el mismo nivel de excelencia."

Sin embargo, entiendo que nosotros debemos de ser socios de nuestros concedentes, porque al final buscamos lo mismo, la mejor calidad para los clientes del aeropuerto, estación o área de servicio. El cliente se siente mucho más confortable si encuentra en el aeropuerto lo que hay en la calle, se siente mucho más cómodo cuando reconoce la marca.

¿Y crees que esta es la tendencia general o depende de los mercados?

En España, sí. En Europa, probablemente también. En Estados Unidos visualizo lo mismo, pero con marcas locales. En Denver, hay que estar con marcas de Denver y, en Los Ángeles, nos piden marcas de Los Ángeles de restaurantes ya establecidos. Sin embargo depende del tipo de aeropuerto. En un aeropuerto que es hub, deben existir marcas nacionales e internacionales. A modo de ejemplo, si en el aeropuerto de Barcelona sólo propusiéramos marcas locales, el pasaje internacional no conocería ninguna, por eso, seguro que el aeropuerto pide franquicias internacionales para que el pasajero que esté en tránsito reconozca esas marcas, que sin duda se combinarán con marcas locales que identifiquen la gastronomía local.

Si esta tendencia de trocear concursos se consolida y si se busca disponer de marcas de renombre, ¿no hay riesgo de que las marcas vayan directamente a ofertar?

Hay un riesgo claro en ese sentido. En Londres, por ejemplo, Heathrow tiene un departamento comercial muy importante que no sólo se dirige a las franquicias, sino a los restaurantes de Londres, a los que les ofrece los miles de personas que transitan por allí todos los días del año y las 24 horas del día. ¿Qué hace que un restaurador no quiera meterse en esto? La operación es muy compleja,

y ahí es donde reside nuestra ventaja competitiva: en la excelencia operacional, en la capacidad de tener un concepto y adecuarlo a los grandes flujos y al momento. Esa dificultad ha hecho que muchas grandes marcas desistan de operar directamente en el *travel channel*. A modo de ejemplo, cuando en un área de servicio de una autopista para un autobús de viajeros, debes tener la capacidad de servir a todos ellos en el tiempo de la parada, lo contrario no sería excelencia operacional.

¿Quiere eso decir que algún día os veremos en el centro de la ciudad?

Es nuestra gran pregunta. Tenemos algunas marcas que han funcionado bien en los aeropuertos. ¿Por qué no van a funcionar en la calle? Habría que cambiar nuestro modelo de negocio, hacer una separación, y, aunque lo hemos considerado, por el momento no hemos ido más allá.

Es importante crear marca y lo estamos haciendo en diferentes categorías, como casual dining, bakery o grab&go, en esta última categoría, nuestra marca Del&Cia que lanzamos hace dos años ya está presente en 8 países, tanto en autopistas, como en aeropuertos y estaciones.

Y en este contexto de mercado cautivo, ¿tiene sentido invertir en digitalización?

Sí, estamos trabajando mucho en lo relativo al *Big Data* y a la digitalización. Hemos organizado un concurso de *start ups* e invertiremos en la compañía ganadora. Muchas de ellas son de inteligencia artificial, de conocimiento del comportamiento del cliente o de señalización digital. En todo ello, hay un valor. A nosotros nos interesa conocer qué tipo de clientes tenemos y cómo se comportan, saber quién es

"Tenemos algunas marcas que han funcionado bien en los aeropuertos. ¿Por qué no van a funcionar bien en la calle? Habría que cambiar nuestro modelo de negocio, hacer una separación y, aunque lo hemos considerado, por el momento no hemos ido más allá."





"La digitalización nos puede ayudar muchísimo a vender de forma diferente y a conocer mejor al cliente. Se trata de ofrecerle al cliente lo que quiere, lo que nos puede ayudar a vender más."

frequent traveller para fidelizarlo y para personalizar la oferta. En todo ello, la digitalización nos puede favorecer enormemente. La alimentación o el turismo están bastante protegidos de la tecnología, pero la digitalización nos puede ayudar muchísimo a vender de forma diferente y a conocer mejor al cliente. Se trata de ofrecerle a un cliente lo que él quiere y esto puede ayudarnos a vender más.

El otro día estaba cenando en uno de vuestros restaurantes en Madrid. Era tarde y yo era el último del restaurante. Pedí un café y la chica me dijo que la máquina estaba ya apagada y que no lo podía hacer, pero al cabo de dos minutos apareció con un café y me dijo que había vuelto a encender la máquina para podérmelo servir. Esto me sorprendió positivamente y me quedé con ganas de repetir. En una organización con tantos empleados, con tanta rotación, ¿cómo conseguís que los empleados se sientan orgullosos y marquen la diferencia con el servicio?

Has tocado un punto vital. Para lograr esta actitud de nuestros empleados contamos con los jefes de unidad. Es a través de ellos, de su capacidad de gestión y de su actitud, que accedemos y transmitimos nuestros valores a nuestros 23.000 empleados que son los que están en contacto con nuestros clientes. El año pasado hicimos un concurso para

encontrar al mejor gerente de Areas, ha resultado ser Francisco Vallejo, gerente de una cafetería en una estación de tren, una persona que, además de las aptitudes gerenciales tiene un espíritu de servicio excepcional que transmite diariamente a sus colaboradores y clientes.

Esta es la filosofía: que nuestros empleados sientan orgullo de pertenencia y se identifiquen con los valores de Areas y Elior: reconocimiento a los empleados, lealtad, innovación, excelencia operacional y responsabilidad.

Para acabar, una pregunta quizás más íntima. Con la responsabilidad que tienes de gestión de un grupo con tantas personas y tan globalizado, ¿qué es lo más difícil y lo más gratificante en tu papel de CEO?

Para mí, lo más gratificante es trabajar con personas. Siempre intento aprender de ellas y eso hace mi día mucho más placentero. He tenido la suerte de trabajar, actualmente y en épocas anteriores, con gente muy válida de la que he aprendido muchísimo y eso es lo que más me apasiona. Por eso mismo, lo más duro, son los momentos de soledad que no puedes compartir con tu gente y debes tomar decisiones tú sólo. Y por supuesto, cuando tienes que prescindir de alguna persona. Es de esos momentos que no desearías vivir nunca y, aunque te haya pasado muchas veces, nunca es fácil, nunca estás preparado.



En la novena edición de la encuesta de expectativas para el sector turístico recogemos la opinión de destacados representantes de la industria sobre la evolución del sector y las principales preocupaciones en la agenda de los CEOs.

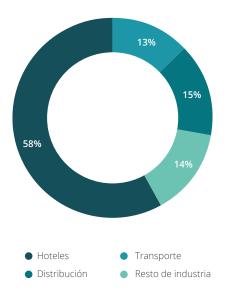


Jorge Gilabert e Ignacio Tobías, gerente y consultor de Monitor Deloitte.

El pasado reciente y las previsiones para el próximo año centran la primera parte de este estudio en el que, un año más, directivos de primer nivel de empresas relevantes del sector, incluyendo más de 50 miembros de los comités ejecutivos de los agentes más importantes, comparten su opinión. Entre ellos, se encuentra una nutrida representación de compañías hoteleras, empresas de transporte, distribución mayorista y minorista, así como grupos de restauración y de ocio.

Posteriormente, analizamos la agenda del CEO para el próximo año, identificando los principales retos así como las palancas necesarias para darles respuesta. De este modo recogemos las principales oportunidades y sus implicaciones, que han identificado los directivos de la industria, para entender qué está marcando las diferentes estrategias corporativas.

Distribución de participantes en el estudio por sector

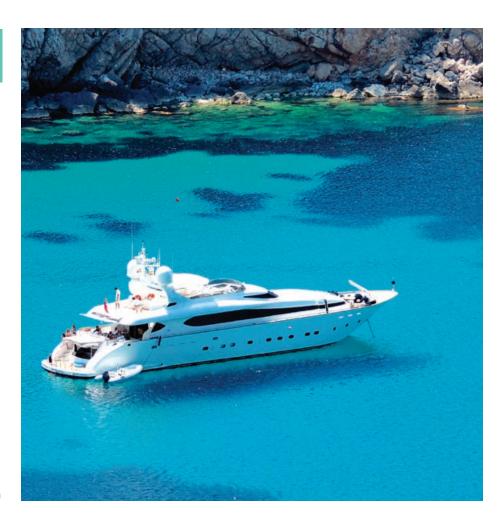


En continuo **crecimiento**

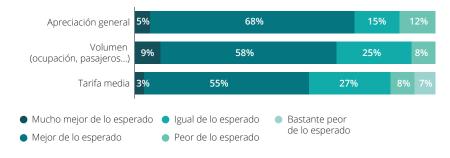
En la encuesta del pasado año, una amplia mayoría apostaba por el crecimiento para el sector turístico español, mejoras en la ocupación, y un incremento de la tarifa media. Sin embargo, y aún con esta perspectiva, más de la mitad de los encuestados considera la evolución del sector en 2016 mejor, o mucho mejor, de lo esperado (73%). La tarifa media ha sido el aspecto donde menos se ha dado este efecto y la opinión se encuentra más polarizada, ya que a pesar de que más de la mitad la encontró favorable, destacan un 15% de los encuestados que consideran su evolución inferior a la esperada.

El comportamiento del mercado supera las expectativas para la amplia mayoría (76%) de los participantes en el estudio por lo que respecta al segmento de Ocio, aunque el entusiasmo es más contenido en el segmento de Negocios con sólo un 43% valorando su desarrollo por encima de lo esperado.

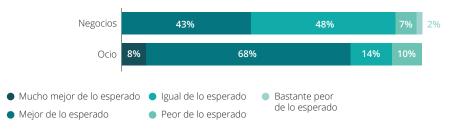
En general, los participantes en el estudio han destacado el buen comportamiento del mercado español, y la influencia que en ello ha tenido el aumento del turismo internacional debido a la inestabilidad de otros mercados, condicionados por los ataques terroristas en Europa, norte de África y Turquía.



¿Cómo considera que ha sido la evolución del sector durante el año 2016?



Valore el comportamiento del mercado en 2016 en los siguientes segmentos



La industria, por encima de la economía

Aunque sólo el 12% de los encuestados creen que la economía mundial del 2017 será peor que el 2016, la gran mayoría (59%) creen que la tendencia seguirá igual o peor que el año pasado, aún marcada por la incertidumbre de numerosos factores políticos y macroeconómicos, que sin embargo no parece afectar demasiado a las expectativas de crecimiento económico en España. Para cerca del 60% de los encuestados, éstas son más favorables que a nivel global y esto repercutirá positivamente sobre el desarrollo del sector turístico.

Las previsiones para el 2017 son algo más moderadas que en anteriores ocasiones, comprensible tras el anunciado y cumplido crecimiento en los últimos años del estudio, pero según un 67% el año actual superará al anterior, y para un 28% mantendrá el crecimiento de 2016 –que, como ya mencionamos, una amplia mayoría evaluó favorablemente.

Por lo que respecta a las palancas para el aumento de ingresos, el volumen (ocupación, pasajeros...) evolucionará en línea con la economía nacional. Por contraste con la evolución del 2016, el sector confía en un mayor crecimiento de la tarifa media el próximo año, con hasta tres cuartas partes de los entrevistados compartiendo esta visión.

En línea con las observaciones notadas en la evaluación del año ya terminado, los participantes destacan la fortaleza del sector a pesar de la incertidumbre geopolítica, gracias a los esfuerzos en conectividad y marketing digital.

En comparación con 2016, ¿qué evolución espera en 2017?



En comparación con 2016, ¿cómo espera que evolucione el sector en 2017 en los siguientes segmentos?



Así como los resultados del estudio del año pasado mostraban unas previsiones más optimistas para el segmento de ocio que para el de negocios, en 2017 las previsiones están más alineadas. Con un convencimiento general de que ambos segmentos crecerán al menos como el pasado año y más de uny 60% de los directivos esperando superar ese crecimiento, 2017 debería permitir retomar la expansión sostenida del turismo ejecutivo, y consolidar la buena tendencia del turismo por ocio.

Los buenos datos de 2016 llevan a algunos encuestados a señalar que en el segmento Ocio la ocupación podría bajar, pero verse compensada por el aumento de la tarifa media. En general, no obstante, se espera una consolidación de la demanda, con una mejor anticipación de las ventas que permita afianzar los índices de ocupación y el control de los precios aprovechando una reducción de la presión en márgenes.



En una búsqueda de las tendencias para el sector y las principales preocupaciones de sus directivos, hemos preguntado por los retos más relevantes en el corto plazo. Entre ellos encontramos situaciones tradicionales que las empresas deben seguir afrontando, pero no sorprende encontrar entre las primeras prioridades los aspectos relacionados con la transformación digital y la personalización.

Así, al identificar estos retos, casi la mitad destaca como el principal reto "acelerar la estrategia digital", único punto mayoritario con independencia del sector; asímismo, una tercera parte indica la innovación en la propuesta de valor y las tecnologías exponenciales como factores a considerar. Puntos ambos que sin duda contribuirán a "acelerar en una mayor personalización de la propuesta de valor", segundo reto al valorarlo el 35% de los encuestados. Por el contrario, no son preocupaciones ampliamente compartidas la entrada en negocios non-core, ni en el segmento de clientes de la tercera edad.

Desde la perspectiva de accionar estos retos, y considerando las expectativas para el 2017, hemos preguntado también por las palancas de valor y su importancia, siendo la mejora del margen operativo la más importante para una mayoría

Seleccione los tres retos más relevantes para el CEO en 2017



de los ejecutivos. Ello evidencia el foco de nuestras compañías en proteger la rentabilidad lo cual es una de las claves que sustenta su liderazgo y su capacidad para competir a largo plazo.

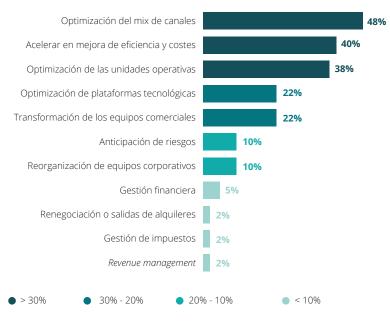


El incremento de ingresos tiene también un papel destacado al ser la segunda palanca por orden de importancia, por encima de la construcción de intangibles que supone la gestión de la marca y el talento, y de la eficiencia de los activos y el capital.

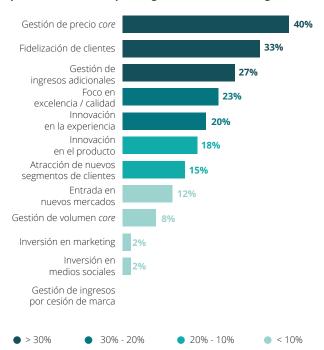
Sobre todos estos aspectos planteamos también qué posibilidades quedan en la mano del CEO para lograr cada uno de los objetivos, y en concreto, cuáles son las más importantes.

Con respecto a la palanca estrella para el 2017, la mejora del margen operativo, la optimización del mix de canales se muestra como la opción más relevante para la mitad de los participantes, a combinar con un estímulo de los planes de mejora de eficiencia y costes (40%), y la optimización de las unidades operativas (38%). De nuevo observamos la evolución de nuestras compañías: siguen con foco en eficiencia y optimización pero también buscan evolucionar sus canales de venta para asegurar un adecuado equilibrio entre crecimiento y coste de la distribución.

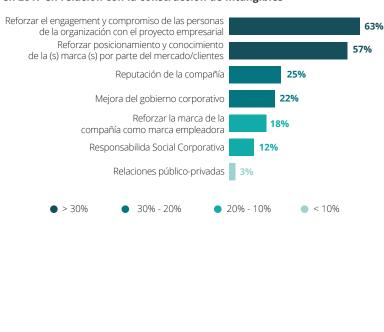
Seleccione las dos opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr una mejora del margen operativo



Seleccione las dos opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr incremento de ingresos



Seleccione las dos opciones más relevantes para el CEO en 2017 en relación con la construcción de intangibles



Más de la tercera parte confía en la gestión del precio core, tal como la tarifa por noche en el sector hotelero o el importe de los billetes en el transporte, y la fidelización de clientes, como principales herramientas para accionar el aumento de ingresos. Relegando, de este modo, la gestión de ingresos adicionales como los derivados de ancillaries, bebida y comida, o eventos MICE, a un lugar algo menos destacado pero aún así por encima de la innovación y la apuesta por nuevos mercados o segmentos.

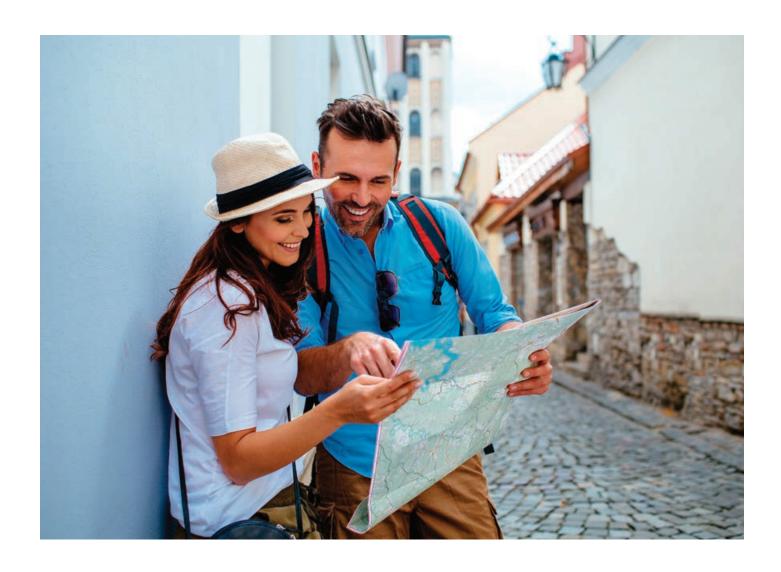
Se produce aquí un contraste con los retos inicialmente apuntados: esta palanca de valor es la única en la que la innovación y la tecnología aparecen en un segundo plano y muestra que para la industria la voluntad de cambio no está reñida con seguir dando importancia a aquellas opciones que han aportado los beneficios históricamente.

La inversión en marketing y social media, quizá ya consolidada, y la gestión de ingresos por cesión de marca tales como franquicias, quedan fuera del foco y ni mucho menos son los elementos relevantes en los que prevé centrarse la ejecutiva de las compañías de este sector

La gestión de la marca y el talento contribuye a aumentar el valor intangible de la compañía y es una palanca igualmente relevante para numerosos directivos de la industria, que muestran mayor unanimidad al identificar sus opciones en este ámbito.

La identificación de las personas con la organización se considera la clave para un 63%, y "reforzar el posicionamiento y conocimiento de la marca" en el mercado también relevante para el 57%.

Para la industria, la voluntad de cambio no está reñida con seguir dando importancia a las opciones que han aportado beneficios históricamente

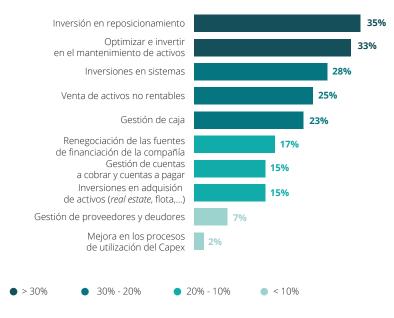


Por último, las opciones para mejorar la eficiencia de los activos y del capital pasan, para la tercera parte de los ejecutivos, por invertir en reposicionamiento y en la optimización y el mantenimiento de los activos, aunque en este aspecto hay mayor variedad de opiniones.

No parece, sin embargo, que la mejora en los procesos de utilización de las inversiones en capital sea algo en la agenda a corto y medio plazo.

Más allá de las palancas de valor, y los factores directamente controlables por la gestión de las compañías de la industria, algunos participantes en el estudio señalan la importancia de gestionar la incertidumbre con la flexibilidad necesaria para poder capear la inquietud política y la constante presión fiscal y regulatoria; en un entorno cambiante y con numerosos factores externos que afectan al volumen y al rendimiento.

Seleccione las dos opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr una mejora en le eficiencia de los activos y el capital







Hoteles

Para el 2017, el sector hotelero centrará sus esfuerzos en la personalización de la propuesta de valor apoyado en la aceleración de su estrategia digital y preocupado por entender las implicaciones de las tecnologías exponenciales sobre su negocio de cara a aprovechar la oportunidad correctamente, como se desprende de la visión de más de la tercera parte de sus directivos.

En la misma línea, un 31% añadía también como importantes retos innovar en la propuesta de valor, y también preparar la compañía para la nueva situación geopolítica.

En cuanto a la importancia de las palancas de valor, la fundamental es el incremento de ingresos.

Para lograr este objetivo, las acciones se encaminarán hacia la maximización del RevPAR, y el refuerzo de los programas de fidelización. Adicionalmente, la innovación en la experiencia ayudará, sin perder el foco en el aumento de ingresos, a lograr los retos destacados como más relevantes.

En segundo lugar de importancia, la mejora del margen operativo llegará por la optimización del mix de canales para un 63% de los encuestados, y de las unidades operativas para el 46%.

Incrementar los ingresos es la más importante de las palancas de valor, seguido de la mejora del margen operativo



* Cambios con respecto a agregado de la industria

La construcción de intangibles no presenta grandes diferencias con el agregado de la industria, con una apuesta clara en clave externa y otra interna. Reforzar el posicionamiento y conocimiento de las marcas de la compañía entre los clientes es fundamental para más de dos terceras partes.

Para más de la mitad de la alta dirección de compañías hoteleras, la mejora en la eficiencia de activos y del capital vendrá por inversiones en reposicionamiento. Cerca de un 40% lo complementará con la optimización e inversiones para el mantenimiento de los activos, y la venta de activos no rentables.

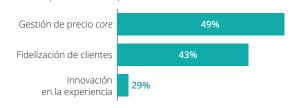
Seleccione los retos más relevantes para el CEO en 2017

Transporte, opciones más representativas



Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr incremento de ingresos

Hoteles, opciones más representativas



Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 en relación con la construcción de intangibles

Hoteles, opciones más representativas



Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr una mejora del margen operativo

Hoteles, opciones más representativas



Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 para mejorar la eficiencia de los activos y el capital

Hoteles, opciones más representativas



🛪)Transporte

Las compañías dedicadas al transporte de viajeros encaran el 2017 con retos notablemente diferentes al sector hotelero, coincidiendo únicamente como ya adelantábamos con la aceleración de la estrategia digital entre los tres principales retos, con un 38% de ejecutivos señalándolo, el mismo porcentaje que indica la necesidad de acelerar en la internacionalización y globalización de la compañía. Sin embargo, el reto primordial consistirá en lograr la aceleración de las capacidades de ejecución de la compañía, según un 63%.

Veremos, eso sí, que la base tecnológica está mucho más considerada en este sector debiéndose convertir en el gran aliado para la consecución de estos retos. Las específicas características de las compañías que lo forman hacen que en este sector la eficiencia de los activos y el capital no quede relegada al último lugar en el orden de las palancas de valor, si bien siguen destacando la mejora del margen operativo y el incremento de ingresos.

Las maneras de accionar estas palancas resultan ser más comunes entre los distintos representantes que han tomado parte en el estudio, contando con mayor nivel de acuerdo en sus respuestas.

Para conseguir la mejora del margen operativo, el 63% se centrará en acelerar en la mejora de la eficiencia y costes, y la mitad lo lograría por medio de la optimización de las plataformas tecnológicas.



* Cambios con respecto a agregado de la industria

Seleccione los retos más relevantes para el CEO en 2017

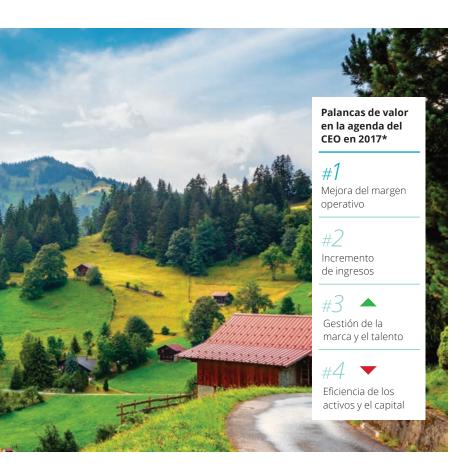
Transporte, opciones más representativas



Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr una mejora del margen operativo

Transporte, opciones más representativas





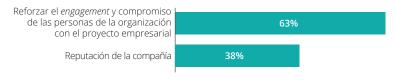
Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr incremento de ingresos

Transporte, opciones más representativas



Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 en relación con la construcción de intangibles

Transporte, opciones más representativas



75%

Un 75% de los CEO eligió como opción más relevante en 2017 las **inversiones en sistemas** para mejorar la eficiencia de los activos y el capital

El incremento de ingresos se conseguirá fundamentalmente por medio de los ingresos adicionales, tales como la comida y bebida o los ancillaries -premiums, seguros, o servicios en destino entre otros-. Así lo piensa el 75% del panel, de los que la mitad secundan la gestión del precio core como la segunda gran fuente de ingresos. Curiosamente, aún siendo la internacionalización de la compañía uno de los principales retos de este sector, parece que esto no derivará en un aumento de los ingresos en el plazo más inmediato ya que sólo un tímido, en comparación, 38% apuntaba a la entrada en nuevos mercados como una opción relevante.

También parece estar clara la manera de alcanzar el aumento de la eficiencia de los activos y del capital, tercera palanca, pues para tres cuartas partes la opción a seguir pasa por la inversión en sistemas, con mucha dispersión a la hora de escoger una segunda opción.

Para la gestión de la marca y el talento, las empresas dedicadas al transporte en 2017 buscarán reforzar el compromiso de sus empleados, aunque sin perder de vista la percepción del cliente y por tanto la reputación de la compañía.

🕮 Distribución

La alta dirección de las compañías líderes de distribución comparte sus retos en este estudio, y con ellos su interés en expandir, acelerando la internacionalización y globalización de la compañía.

Por extensión, la relevancia de los mercados emergentes es también importante y, como no podía ser de otra forma, la estrategia digital y la personalización de la propuesta de valor toman igualmente un papel destacado.

La priorización de las palancas de valor no arroja ya ninguna sorpresa, si bien resulta notable la equiparación de la gestión de la marca y el talento a la eficiencia de los activos y el capital.

Para conseguir la mejora del margen operativo, estas empresas pretenden acelerar en la mejora de eficiencia y costes, aunque diversificarán sus esfuerzos apostando igualmente por la optimización del mix de canales, y de las plataformas tecnológicas, así como por la transformación de los equipos comerciales.

En cuanto al incremento de ingresos, el foco es muy diferente del realizado por el alojamiento y transporte, al apostar un 44% de los encuestados de este sector por la innovación en el producto, y la tercera parte a partir de clientes de nuevos segmentos y mercados, quedando la gestión del precio y el volumen en lugares más que discretos. Casi por unanimidad con un 89% de las respuestas, la construcción de intangibles se realizará sobre el estímulo del compromiso de la organización con el proyecto de la compañía.

También se aprecia bastante consenso en cuanto a los mecanismos para lograr la mejora en la eficiencia de activos y del capital, al coincidir dos terceras partes de los participantes en la relevancia de las



* Cambios con respecto a agregado de la industria

Seleccione los retos más relevantes para el CEO en 2017

Distribución, opciones más representativas



Seleccione las dos opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr una mejora del margen operativo

Distribución, opciones más representativas

Acelerar en mejora de eficiencia y costes	56%
Optimización del mix de canales	33%
Optimización de las plataformas tecnológicas	33%
Transformación de los equipos comerciales	33%

inversiones en sistemas, y en torno a la mitad en aspectos más contables como la gestión de caja, de las cuentas a cobrar, y las cuentas a pagar.

Seleccione las dos opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr incremento de ingresos

Distribución, opciones más representativas



Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 para lograr incremento de ingresos

Transporte, opciones más representativas



Seleccione las opciones más relevantes para el CEO en 2017 para mejorar la eficiencia de los activos y el capital

Distribución, opciones más representativas





Todo un mundo de oportunidades por delante

Un año más, el estudio llevado a cabo con ocasión de la publicación "Expectativas" de Deloitte nos ha permitido obtener la valoración del sector de los últimos resultados y las próximas previsiones de primera mano y en base al conocimiento de reconocidos profesionales de la industria.

En este mar de oportunidades, surfear las olas es un reto no sencillo pero apasionante. El turismo español se encuentra en un espléndido momento de forma en el que, a pesar de la incertidumbre, la situación macroeconómica y geopolítica ha propiciado el entorno idóneo para la puesta en valor del buen hacer de las empresas que componen esta industria en los últimos años. Desde la cresta de la ola, éstas se toman mucho mejor, y por ello el momento es idóneo para seguir creciendo, asegurando un buen rumbo y el liderazgo.

"No solo somos una empresa de autobuses; somos expertos en soluciones integrales de movilidad"

Avanza es líder destacado en movilidad urbana, opera en más de 30 ciudades en España y Portugal. Es el principal operador de transporte de cercanías en Madrid, Andalucía, Aragón, Alicante y Salamanca. Y además es el primer operador en la gestión de Estaciones de Autobuses y unos de los principales operadores de transporte interurbano a nivel nacional. Valentín Alonso, Director General de Avanza, aborda en esta entrevista la estrategia de la compañía, la cual se integró en la multinacional mexicana Grupo ADO en el año 2013.



"Somos una compañía basada en las personas. Por ello, nuestro día a día se centra en atraer talento, desarrollarlo y motivarlo."

¿Cómo enunciarías la misión de Avanza?

La misión de Avanza y la de Grupo ADO es mejorar la calidad de vida de las personas a través de la movilidad.

En España movemos casi un millón de personas todos los días, lo que significa que este importante número de pasajeros se sube a un autobús de Avanza y pasa 20 minutos, 30 minutos o una hora con nosotros. Por ello, somos responsables de mejorar la calidad de su vida diaria.

¿Con qué valores lleváis a la práctica esta misión?

Nuestro principal valor es la persona, tanto por nuestros clientes como por nuestro equipo, constituido por más de 5.000 personas en el caso de Avanza y más de 25.000 a nivel mundial en el caso de Grupo ADO. Esta empresa, por tanto, es de personas y alrededor de ellas ponemos en práctica un conjunto de valores.

El primero de ellos es la pasión por servir, ya que trabajamos en una empresa de servicios.

El segundo es la confianza, pilar fundamental en las relaciones duraderas con nuestros clientes, como es el caso de las Administraciones con las que trabajamos durante un periodo de más de 10 años.

El tercero es la austeridad, lo que significa que gastamos lo imprescindible para desempeñar nuestro trabajo, ni menos ni más.

El cuarto es la rentabilidad. Avanza pertenece a una empresa de servicios de atención a los ciudadanos en la que la rentabilidad es imprescindible para poder ser viables y para poder proporcionar a nuestros accionistas una rentabilidad de continuidad, así como sostenibilidad en el servicio para las Administraciones y el resto de clientes.

Por último, la calidad y productividad, ya que todo lo que hacemos está marcado por un sello de mejora continua.

Respecto a las personas, ¿qué reto supone liderar a un grupo de profesionales como el de Avanza y cómo valoras el nivel de compromiso recíproco entre el equipo y la organización?

Nuestro principal valor son las personas. Ellas son quienes ganan los contratos, quienes los mejoran, quienes conducen diariamente... Somos, en definitiva, una empresa basada en las personas.

Por ello, nuestro día a día se centra en atraer talento, desarrollarlo y motivarlo. Nuestro objetivo es disponer del mejor equipo, lo que nos permitirá ser la mejor compañía del sector.

Has mencionado un aspecto muy importante de vuestra trayectoria, como es la integración en Grupo ADO en el año 2013. ¿Cómo encaja Avanza en la estrategia de Grupo ADO, principalmente en el largo plazo?

Avanza es un paso muy importante en la estrategia de ADO. Previamente a nuestra integración, Grupo ADO tenía presencia únicamente en México, y muy significativa, pero centrada únicamente en el transporte interurbano.

México es un país de 120 millones de habitantes en el que el movimiento entre ciudades, básicamente, se hace en autobús. Por ello, este negocio está muy desarrollado, es muy sofisticado y muy potente. Sin embargo, ADO no tenía experiencia internacional y carecía de conocimiento en movilidad urbana.

Avanza es, principalmente, una compañía con un expertise muy fuerte en movilidad urbana y metropolitana, líderes en España y en Europa, y, además, con un equipo muy potente para el desarrollo internacional que quiere efectuar ADO.

ADO, junto con Avanza, es uno de los 10 grandes grupos de movilidad del mundo, pero solo está presente en dos mercados: México y España. No obstante, tenemos un gran potencial, al poder desarrollar la experiencia y talento obtenidos con los interurbanos, en México, y con los urbanos, en España, y aplicarlo a nivel mundial.

Dentro de la estrategia de Avanza, ¿cuáles son sus ejes fundamentales?

El pilar principal de nuestra estrategia es ser operadores globales de movilidad. No sólo somos una empresa de autobuses, sino que, en lo que realmente aportamos un gran valor añadido, es en diagnosticar a una Administración sus problemas de movilidad, diseñar la mejor solución, que puede o no ser el autobús, y, posteriormente operarla de la manera más eficiente posible.

¿Qué importancia tiene la calidad y la marca en un negocio en el que un cliente fundamental es la Administración?

Tenemos dos principales clientes. Uno de ellos es la Administración, que es la que nos concede un contrato para gestionar el servicio de movilidad durante un periodo de tiempo, que puede ser de 10 a 15 años.

Nuestro otro cliente relevante es el viajero, que posteriormente viajará con nosotros; es el usuario de nuestros servicios.

En este sentido, creemos en nuestra propuesta de valor, que se fundamenta en lo que denominamos las 3 "Cs": calidad, confiabilidad y competitividad.

La calidad está orientada al viajero, porque nuestro cliente reclama una serie de atributos muy específicos para nuestro servicio, como son la frecuencia, la puntualidad y la seguridad. En este sentido, nosotros medimos a todos nuestros directores y a todas nuestras explotaciones por unos ratios y unas encuestas de calidad dirigidas a los usuarios, que seguimos de manera continua.

La confiabilidad, es la calidad orientada a clientes de la Administración y que permite satisfacer sus expectativas.

En Avanza nos preocupamos por ser los aliados perfectos de las Administraciones y Organismos Públicos. Fomentamos cada día su confianza garantizando el cumplimiento riguroso de los servicios, y con nuestra propuesta de mejora continua conseguimos alcanzar nuestro objetivo de ofrecer a los ciudadanos soluciones integrales y satisfacer sus necesidades de movilidad.

La competitividad es la eficiencia con la que Avanza desarrolla el servicio público que opera. Gestionamos recursos públicos, y nuestro deber es proporcionar un servicio excepcional a un coste competitivo.

En los ejes de especialización y diversificación, ¿en qué punto crees que se encuentra vuestra organización?

Siempre he pensado que debería producirse un equilibrio. En el caso de Avanza, creo que en algunas cosas tenemos que diversificarnos, por una adecuada gestión de riesgos. En este sentido, si hablamos de cartera de contratos, lo ideal sería que ningún contrato suponga una parte excesiva de la misma. En nuestro caso, te diría que no hay ningún contrato que tenga un peso superior al 20% del resultado de la compañía.

Por el contrario, también apostamos por la especialización; concretamente, en la movilidad integral. ¿Tendría sentido focalizarnos en otras actividades como



"Tenemos una consultora interna de transportes que, posiblemente, sea la mejor del sector".



"En lo que realmente somos buenos es en diagnosticar a una Administración sus problemas de movilidad, diseñar la mejor solución y operarla de la manera más eficiente posible."



"Cada año invertimos en tecnologías que son más limpias que las que compramos el año anterior." el transporte de gasoil o de mercancías? Creemos que no, que debemos permanecer especializados en lo que somos realmente buenos: en gestionar la movilidad de personas en un ambiente concesional para la Administración. En eso somos los mejores.

¿Cómo prevéis que va a evolucionar el sector de la movilidad en el ámbito regulatorio y en el terreno de las necesidades de los clientes, tanto de usuarios como de la Administración?

El tema normativo es un aspecto muy importante y, en ocasiones, problemático. Hay un desfase entre las necesidades reales de las personas y del mercado, y la legislación.

El mejor ejemplo son los casos de Uber o BlaBlaCar. Estas nuevas herramientas que han surgido superan al legislador, que no sabe cómo gestionar la economía colaborativa y su engarce con los sistemas de movilidad. Por ello, en muchas ocasiones sigue una estrategia errática.

El otro gran pilar que vemos hacia el futuro, y es una gran oportunidad, es el transporte colectivo en las ciudades. En este sentido, se podrá estar más o menos de acuerdo en las medidas que están adoptando los Ayuntamientos, pero estructuralmente todos estamos de acuerdo en que el problema de la contaminación es creciente, el problema de los ruidos también lo es, así como el de los atascos. La única solución es el transporte colectivo en todas sus modalidades: metros, autobuses, etc.

El otro gran reto que tenemos es estar suficientemente despiertos y ser rápidos para detectar hacia dónde se mueven las nuevas soluciones de movilidad. Las tecnologías antes evolucionaban en periodos de 10 años, desde que se diseñaban hasta que se implantaban en la sociedad. Ahora esto se produce en meses.

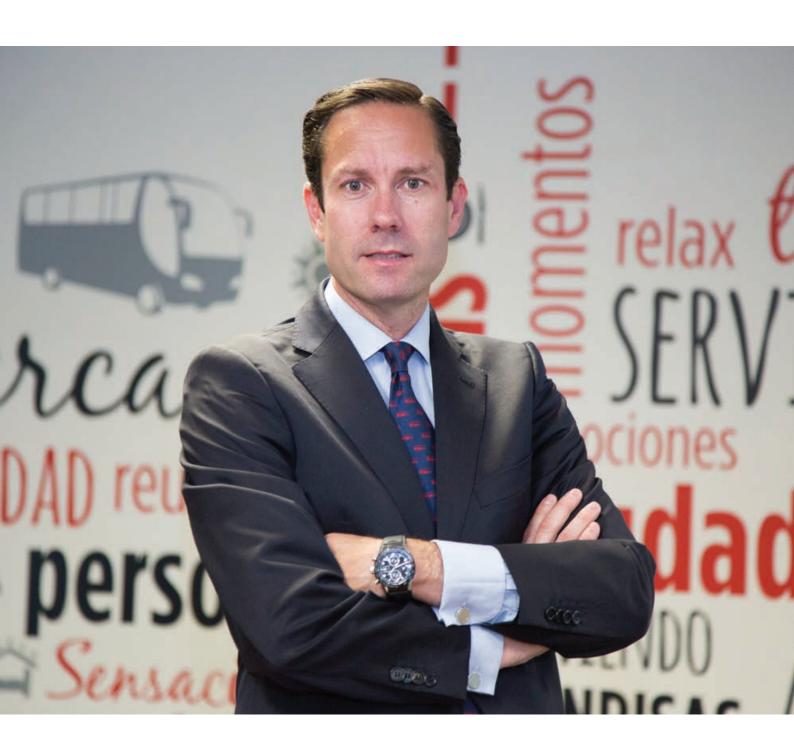
Todo ello, tiene como consecuencia que las empresas tengamos que estar más despiertas y necesitemos, primero, prever con más antelación qué va a pasar, y, segundo, tomar decisiones lo más flexibles posibles.

En nuestro caso, muchas de nuestras decisiones son comprar un autobús para un periodo de 10 años. En ese tiempo, hoy por hoy, ha podido aparecer Uber, desaparecer y surgir una nueva aplicación. Desde mi punto de vista, ese es el gran reto.

Has mencionado en varias ocasiones el término economía colaborativa, ¿qué visión tienes de este concepto?

Tener una visión positiva o negativa es irrelevante. La cuestión a debatir es su integración con el sistema actual. La economía colaborativa ha venido para quedarse.

En el transporte interurbano, tenemos un sistema concesional que garantiza una capilaridad muy buena en nuestro país, con un coste cero para la Administración y a un precio muy económico para el usuario. Cualquiera puede viajar a cualquier parte de España en uno de nuestros autobuses por un coste muy razonable, gracias, como digo, a las concesiones, por las que se tiene una ruta, como podría ser Madrid – Valencia que opera en exclusiva, a cambio de tener unos precios tasados, unas frecuencias mínimas y que el usuario tenga un buen servicio.



"Descartamos focalizarnos en otras actividades. Creemos que debemos permanecer especializados en gestionar la movilidad de personas en un ambiente concesional para la Administración." "El rápido avance tecnológico hace que las empresas tengamos que estar más despiertas.
Necesitamos prever con más antelación qué va a pasar y tomar decisiones lo más flexibles posibles."

La economía colaborativa tiene otras reglas totalmente distintas. No tiene los requerimientos de seguridad, de fiabilidad o de frecuencia. No es cuestión de ser positivo o negativo. La economía colaborativa, como digo, ha venido para quedarse. El problema es que no hemos hecho una planificación adecuada. Habrá sitios en los que haya que quitar los autobuses, eliminar las concesiones, liberalizarlas o cambiar las reglas.

Lo que no se puede es jugar a todo. Por un lado, un sistema concesional, en el que el concesionario deba cumplir una serie de obligaciones y, por el otro, la economía colaborativa, con libertad para hacer lo que considere.

¿Cómo impacta hoy en día la tecnología en vuestro negocio? ¿Qué potencial le ves de transformación y qué prioridad debería suponer para un operador de movilidad?

Es un factor vital para nuestra estrategia. Somos una compañía de servicios, por lo que no vivimos de patentes ni de una industria en la que tengamos fábricas. Nuestra actividad se basa en el talento, por lo que debemos tener el mejor equipo y tecnología para triunfar, lo que no significa que la desarrollemos, sino que tenemos que ser capaces de dar al cliente la mejor tecnología disponible a nivel mundial, y la adecuada para su solución.

Lo que garantizamos a los Ayuntamientos y al resto de clientes es que tienen acceso a la mejor tecnología del mundo, al mejor precio. Para ello, Avanza tiene un departamento de tecnología cuya principal función es garantizar el acceso a la tecnología más innovadora al mejor coste.

Para Grupo ADO una de las principales actividades es la gestión de terminales. En este sentido, ¿crees que es una fuente de negocio a futuro?

Las estaciones de autobuses están íntimamente relacionadas con el transporte interurbano que, como hemos comentado, para Avanza no es el más significativo, pero en México sí es importante, por cuanto Grupo ADO tiene las mayores estaciones de autobuses del mundo, algunas por encima de 20 millones de viajeros anuales.

La estación más importante que gestionamos nosotros es la Estación Sur de Autobuses de Madrid con una capacidad para unos 11 millones de viajeros. Hoy en día, mueve aproximadamente 7 millones. Es la más grande de España y una de las principales de Europa.

Aquí somos el líder, pero el mercado de estaciones de autobuses no va a crecer significativamente. Sin embargo, su explotación nos da un expertise para explotar infraestructuras análogas, como intercambiadores de transporte, centros comerciales integrados en áreas de movilidad o, incluso, aeropuertos. En México somos gestores de ASUR, que es uno de los principales gestores de aeropuertos.

Eso es lo que nos ha llevado a explotar estaciones de autobuses que, en el fondo, son hubs de movilidad, como estaciones de metro, tren, etc, que combinan movilidad con hostelería y comercio.

Nosotros somos el mayor experto a nivel mundial en estaciones de autobuses. En este sentido, acabamos de firmar un contrato para prestar asistencia técnica en la construcción y en la fase de preoperación de la explotación de la estación de autobuses de Abiyán, en Costa de Marfil. Esto supone entrar en un mercado ofreciendo asesoramiento y evitando, de esta manera, comenzar invirtiendo en infraestructuras.

¿Veis la explotación de vuestro conocimiento y experiencia a través del asesoramiento como una futura línea de negocio?

Claramente. Ahí sí que habrá que hacer una



especialización o diversificación de riesgos. Habrá países donde podamos asumir invertir 10 millones de euros en hacer una estación de autobuses para explotarla durante 15 o 20 años, y habrá otros donde no se valorará invertir durante 20 años, aunque sí que haya interés en firmar un contrato de 5 años de asesoría sobre cómo se tiene que diseñar y gestionar un hub.

¿Cuál es vuestro compromiso con la sociedad y con el medio ambiente?

En México hay un término, "metacrilatos", que se utiliza para referirse a una plaquita para quedar bien, que no representa un compromiso de fondo.

En Avanza, y en todo Grupo ADO, la RSC es intrínseca a nuestra actividad, ya que somos un actor social por necesidad, al mover sólo en España a 1 millón de personas todos los días. En ciudades como Zaragoza, por ejemplo, el 40% de los ciudadanos montan todos los días en autobús.

Para nosotros, la RSC no es financiar acciones realizadas por terceros lejos de nuestro ámbito de actuación a cambio de publicidad. Nosotros estamos todos los días presentes en nuestros centros, en nuestras ciudades y en nuestras regiones, y queremos ser reconocidos como un actor de prestigio en nuestras áreas de influencia.

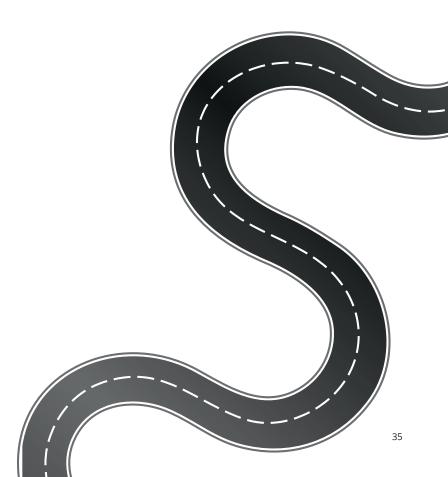
El tema medioambiental también es fundamental. Nuestra misión se verá cumplida en el momento en que, en el centro de una ciudad, una persona abra la puerta por la mañana y no oiga un solo coche porque las emisiones de ruidos sean cero y no perciba el olor a contaminación.

Eso se consigue con transporte colectivo y con nuevas tecnologías.

En este sentido, acabamos de ser adjudicatarios de una subvención del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) para la ejecución de un proyecto, que vamos a desarrollar con otras marcas, para investigar sobre el transporte eléctrico y autónomo. Ese es el futuro y hacia ahí es donde vamos.

Además de eso, todos los años invertimos en tecnologías que cada vez son más limpias frente a las que compramos el año anterior. Este año ya tendremos muchas explotaciones en las que una buena parte de la flota será con tecnología eléctrica.

Las tecnologías híbridas que estamos utilizando pueden tener ahorros de consumo de combustible de en torno al 30% y de reducción de emisiones de partículas y de CO2 de aproximadamente el 50%. Entre el año pasado y el 2017, hemos invertido aproximadamente unos 35 millones de euros en autobuses de tecnología híbrida/eléctrica. Vamos a seguir en esa tendencia.







"No se puede tener todo: economía colaborativa, un tren de alta velocidad muy barato y pretender que el autobús se siga explotando con una capilaridad potentísima y sin subvenciones. Todo no es viable. Falta planificación de transporte".

"El conocimiento del mercado y la solidez de nuestras compañías han sido claves para convertirnos en una referencia del sector"

Desde que Binter pasó a manos de accionistas canarios, en el año 2002, la compañía presidida por Pedro Agustín del Castillo ha experimentado un proceso de transformación que le ha posicionado como una aerolínea de referencia en el transporte regional y le ha permitido alcanzar el reconocimiento internacional, obteniendo en seis ocasiones el máximo galardón que concede la Asociación de Aerolíneas Regionales Europeas.



"Para obtener el premio Aerolínea 2016, se han valorado aspectos como los logros que hemos alcanzado, los progresos obtenidos por la compañía, la rentabilidad de Binter y el espíritu de servicio y compromiso que mantenemos con la sociedad canaria".





De 400 empleados a cerca de 1.300

En la actualidad, Binter cuenta con una plantilla próxima a 1.300 empleados y opera una media de 140 vuelos al día, transportando a 2.650.000 pasajeros al año. Es la única aerolínea queofrece vuelos interinsulares a todos los aeropuertos canarios y desde 2005 opera también rutas internacionales desde Canarias.

Los actuales socios de Binter adquirieron la compañía en el año 2002. ¿Qué metas se marcaron en ese momento?

Uno de nuestros principales objetivos era convertir a la compañía en una aerolínea autónoma y que pudiera caminar sola, ya que en el momento de la compra era totalmente dependiente de la compañía vendedora. Para ello, se crearon distintos departamentos, como el comercial o el de revenue management, y diferentes empresas necesarias para dar servicio, tanto informáticas, como de handling o de mantenimiento.

Otro de los propósitos iniciales fue invertir en la compra de aeronaves modernas y eficientes, para ampliar nuestra flota.

Echando la vista atrás, ¿cuál es la valoración de gestión realizada desde esa fecha hasta el día de hoy?

Cumplimos esos objetivos marcados, convirtiendo a la compañía en una aerolínea regional totalmente autónoma y de referencia en Europa.

De 400 empleados en 2002, hemos pasado a una plantilla total, entre todas las empresas del sistema Binter, de cerca de 1.300 profesionales. Transportamos al año a 2.650.000 pasajeros y operamos una media de 140 vuelos diarios.

Además, somos los únicos que ofrecemos vuelos a todos los aeropuertos canarios y, desde 2005, también operamos rutas internacionales, ofreciendo vuelos directos desde el archipiélago canario a destinos extranjeros, la mayoría en el continente africano.

¿En qué ha centrado Binter sus inversiones los últimos años?

Además de en tecnología, en formación de nuestro personal y en tener un gran inventario de motores y repuestos de nuestros aviones, las mayores inversiones se han destinado a la adquisición de aviones ATR, para tener una flota joven, moderna y acorde al mercado donde operamos.

¿Cuál es el modelo de gestión del sistema Binter?

El modelo que hemos conseguido se fundamenta en disponer de varias compañías operadoras, que realizan los vuelos, y de otras varias, con cometidos diferentes dentro del ámbito de la aviación, de manera que cada una es independiente de la otra y, algunas de ellas, realizan servicios a terceros.

¿Cuántas actividades desarrollan actualmente las compañías que lo componen?

Una gran variedad: desde la operación aérea en sí misma, hasta la carga, el mantenimiento de aeronaves, la informática, el handling o la fabricación de pequeñas piezas de aviones, todas certificadas por AESA y EASA (agencias de seguridad española y europea).



"Lo que hemos aprendido durante los años de la crisis, y es uno de los aspectos que más valoran nuestros clientes, es la importancia de la solidez de Binter y nuestra capacidad de adaptación a las duras condiciones económicas del mercado español en los últimos años".

El mantenimiento de aviones es una de las áreas donde realizamos servicios a terceros. En este sentido, Binter Technic, junto a las otras dos empresas de mantenimiento de Binter –SATI y ATAVIS-, se ha convertido en referencia en el mantenimiento de aviones ATR, siendo considerado el segundo taller de Europa por el fabricante, después del suyo propio. En este sentido, diversas aerolíneas de otros países vienen a hacer la puesta a punto de sus aviones a Canarias.

Otra de las áreas en las que se ofrece servicios a terceros es la de sistemas informáticos, de forma que aprovechamos el conocimiento que nos aporta la realización de nuestros desarrollos para llevarlos a cabo también para otras empresas.

¿Cuál es el secreto para haber obtenido en 6 ocasiones el premio a la mejor aerolínea regional europea y haberse convertido en una referencia en el sector?

El conocimiento de nuestro mercado y la solidez de nuestras compañías han sido claves.

Con respecto al premio Aerolínea del Año en 2016, los aspectos destacados por el jurado independiente fueron: los logros constantes alcanzados a lo largo de los años; el espíritu de renovación y los progresos obtenidos; la rentabilidad de nuestra actividad, a pesar de la crisis; la política de expansión y el desarrollo en nuevos mercados, como Cabo Verde; además del espíritu de servicio y el compromiso con la sociedad canaria.

Tras 28 años de experiencia, hemos acumulado un conocimiento que nos ha llevado, incluso, a exportar el sistema de transporte aéreo interinsular existente en Canarias a otras zonas, para contribuir a mejorar la conectividad en ellas.

¿Cómo ve el panorama del sector aéreo, tanto español como internacional?

En general, mientras el turismo se mantenga creciente y el petróleo continúe a estos niveles actuales, el panorama es optimista. Los datos de viajeros de AENA muestran un incremento considerable de los pasajeros en estos dos últimos años.

¿Cuáles son los próximos retos del sector aéreo? ¿Y los de Binter?

Lo más importante es ser competitivo y ofrecer un servicio con vuelos frecuentes. Lo que hemos aprendido durante los años de crisis, y es precisamente uno de los aspectos que más valoran de Binter nuestros clientes y que también ha tenido en cuenta la Asociación de Aerolíneas Regionales Europeas para darnos el premio Aerolínea del Año, es la importancia de nuestra solidez y nuestra capacidad de adaptación a las duras condiciones económicas del mercado español en los últimos años.

¿Qué opina de la situación de las antiguas aerolíneas de bandera en comparación con las compañías *low cost?*

Por regla general, las aerolíneas *low cost* no dan los mismos servicios que las de bandera. Estas últimas ofrecen un servicio mucho más amplio y una mejor atención al cliente.





En los últimos años, las de bandera han hecho ajustes que las han vuelto competitivas, a pesar de que vienen del pasado con unos costos diferentes, sobre todo en lo que a la parte laboral se refiere.

¿Cuáles son las metas de Binter los próximos años?

Seguir mejorando el servicio al cliente.
Para ello, mantendremos la inversión en aeronaves modernas y consolidaremos nuestras conexiones con los países africanos del entorno cercano a Canarias.
Además, estamos estudiando la posibilidad de ofrecer nuevas rutas, con otros destinos de África.

Las Islas Canarias están apostando fuertemente para ser una plataforma estratégica y económica, de cara a multinacionales que tengan o quieran tener negocios en West Africa. Sin las conexiones aéreas, este objetivo es difícilmente conseguible.

En el futuro, ¿Binter se va a centrar en Canarias o pretende expandirse internacionalmente?

Binter ha constituido un operador aéreo en Cabo Verde. Consolidarlo es una de las prioridades actuales.

También seguiremos con la expansión de más rutas desde Canarias a países de África.

¿Cómo ve el panorama del sector turístico español?

A corto plazo es alentador. Actualmente, mucho turismo procede de los problemas que existen en algunos países del arco mediterráneo, lo que ha hecho que parte de esos turistas, que antes acudían a esos destinos, vengan ahora a España. No obstante, al haberse producido estos grandes incrementos en los últimos años, podría darse que, en los próximos, el crecimiento no fuera igual.

¿Cómo ve las infraestructuras aeroportuarias españolas?

En este momento, son buenas y acordes con la realidad actual. AENA ha hecho un plan de inversiones para estos cuatro próximos años, que están contempladas en el DORA, que debiera ser suficiente. "A corto plazo, el turismo en España es alentador, ya que muchos turistas que visitaban algunos países del arco mediterráneo, que actualmente tienen diferentes problemas, están acudiendo ahora a España".

Aumentando el valor, no sólo el volumen

Tras casi dos décadas de aumento en la ocupación registrada en España, y en un entorno de circunstancias favorables para el sector, maximizar la captura de valor se convierte en el principal reto de la gestión hotelera.



2016 fue un buen año para la industria turística en España. Las buenas sensaciones de los directivos del sector hotelero, que en general vieron sus buenas expectativas superadas, son avaladas por los magníficos datos de ocupación que un año más batieron récords.

Según análisis del Instituto Nacional de Estadística, la ocupación del pasado año aumentó cerca de 3 puntos porcentuales alcanzando un promedio del 63%, y registrando un nuevo máximo en más de 10 años. Este incremento, sostenido en el tiempo y compartido por todas las



El nuevo reto en el sector turístico pasa por optimizar la gestión de ingresos

El índice de precios hoteleros muestra un continuo crecimiento de los precios en todos los meses para todas las categorías

categorías, refleja el éxito en la gestión como destino llevada a cabo en los últimos años, que ha sabido sacar rendimiento de la inestabilidad geopolítica en los países del norte de África y Turquía, y todo apunta a que se han sentado las bases para garantizar que el crecimiento se mantendrá en el futuro.

Ante este contexto, con una alta ocupación virtualmente garantizada, el nuevo reto pasa por optimizar la gestión de ingresos, mejorando las estrategias de precios y con ello maximizando la captura de valor de un mercado ya maduro, capaz y dispuesto a aumentar su gasto en aquellos conceptos que por su propuesta diferenciadora o gestión puedan justificarlo.

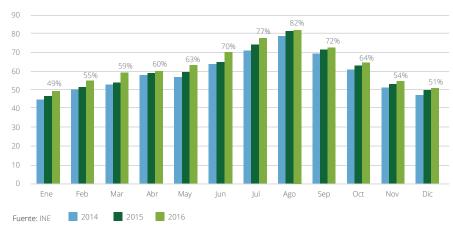
El índice de precios hoteleros muestra igualmente un continuo crecimiento de los precios en todos los meses para todas las categorías, habiendo aumentado un 10,5% en el agregado anual en los últimos dos años.

Los mayores precios, pero también los mayores incrementos, se dieron en plena temporada alta con aumentos de los precios en 2016 con respecto a 2014 en julio y agosto superiores al 15%. De forma notable y a excepción de febrero, las subidas mensuales se produjeron de forma homogénea entre los dos años, con lo que a pesar de constituir una subida considerablemente mayor al IPC, su impacto sobre el consumidor se ha atenuado.

Destaca igualmente el hecho de que no sólo el incremento en los precios no ha mermado el crecimiento de la ocupación sino que al contrario, han evolucionado de igual forma.

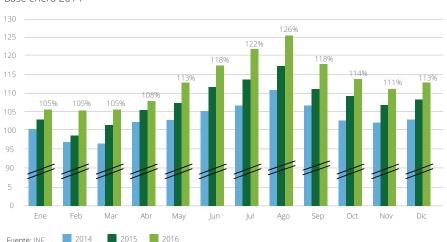
Evolución de la ocupación

Ocupación por plaza, media nacional mensual; hoteles de 3, 4 y 5 estrellas



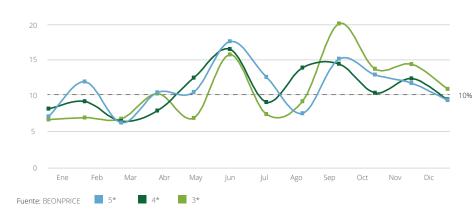
Evolución de precios

Índice de precios hoteleros, media nacional mensual; hoteles de 3,4 y 5 estrellas. Base enero 2014



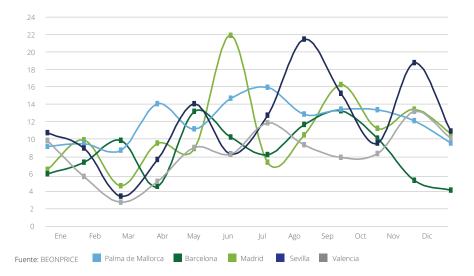
Evolución de precios por categorías

% variación 2017 vs 2016, mes a mes



Evolución de precios por ciudad

% variación 2017 vs 2016, mes a mes





Es de vital importancia contar con una estrategia de *pricing* robusta y accionable que permita generar mercado

Un incremento de ingresos constatado

En colaboración con la solución de *pricing* Beonprice, hemos querido validar las buenas expectativas en base a la evolución de los precios de este año con respecto al pasado. Para ello, y empleando la información de esta plataforma, hemos comparado una muestra de más de 600 hoteles de 3, 4, y 5 estrellas en cinco capitales de provincia especialmente relevantes.

Con respecto a la evolución temporal, se observa un incremento generalizado del precio por habitación no inferior en promedio a un 5% con independencia de los diferentes servicios que cada tarifa ofrece, y situándose el aumento medio de los precios ligeramente por encima del 10% para todas las categorías.

Se produce un fenómeno notable en los meses anterior y posterior al centro de la temporada estival al concentrar estos meses los aumentos más altos de precio.

Al haberse realizado el mayor aumento sobre los precios ya más altos en los años precedentes, el diferencial entre temporadas es cada vez más amplio, dándose un RevPAR excesivamente inferior en los meses valle. Como consecuencia, con la consolidación de la ocupación y la mejora de la situación económica, es precisamente en estos meses donde existe una mayor oportunidad de incrementar la rentabilidad.

Por lo demás, se produce un comportamiento relativamente homogéneo entre las distintas categorías hoteleras, lo que responde a una mejora generalizada del mercado y la economía en su conjunto.

Mayor disparidad se produce en cambio al comparar la evolución de los precios entre ciudades que, si bien estos crecen a un ritmo similar al cabo del año, evidencian más los efectos de la estacionalidad.

Con todas las localidades viendo aumentados sus precios entre un 9% y un 12%, las explicaciones a las variaciones son más circunstanciales, pero mantienen una cierta correlación con la estrategia de precios seguida tradicionalmente.

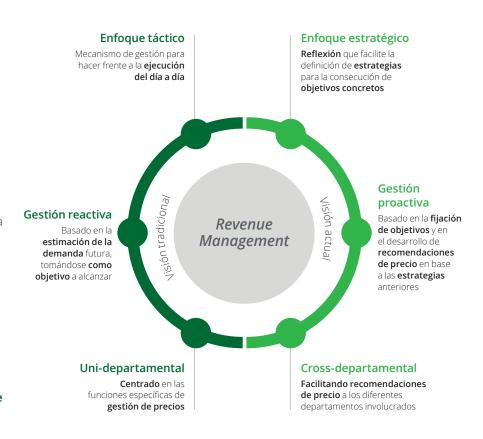
También como nota aclaratoria, cabe destacar el hecho de que este año la Semana Santa, uno de los periodos vacacionales por excelencia, tuvo lugar en abril, mientras que en 2016 aconteció en marzo. Esto podría explicar un ligero aumento adicional en los precios con respecto al mismo mes del año anterior, y la consecuente minoración en marzo. No obstante, resulta por ello reseñable que aún en este mes se produce un aumento apreciable de los precios.

La necesidad de actualizar el *Revenue Management*

En efecto, multitud de factores influyen en la fijación de precios y el éxito de la estrategia seguida; el consumidor es cada vez más exigente y está más informado. En esta situación, es de vital importancia contar con una estrategia de *pricing* robusta y accionable que permita generar mercado.

El Revenue Management se ha caracterizado tradicionalmente por ofrecer una **gestión** reactiva basada en la estimación de la demanda futura, ejecutada con un enfoque táctico día a día, y por tanto centrada en las **especificidades** de la gestión de precios. Sin embargo, esta visión queda con facilidad superada en el dinámico mercado actual. Los nuevos modelos de negocio requieren de una reflexión estratégica referenciada a objetivos que permitan una gestión proactiva, con recomendaciones de precio adaptadas para optimizar los distintos KPIs que se prioricen en cada momento, tras escuchar y analizar a todos los departamentos involucrados.

Así, si el **enfoque tradicional** se centraba en capturar el valor existente, **la visión holística** lleva a crear valor adicional, maximizándolo y alcanzando el verdadero potencial del negocio. Esta visión, por la que Deloitte apuesta, busca optimizar el diseño y la gestión de los precios y descuentos, así como minimizar las fugas de rentabilidad. De este modo, la estrategia de precios mejora las capacidades actuales ofreciendo mayor consistencia.



La visión holística busca optimizar el diseño y la gestión de los precios y descuentos, así como minimizar las fugas de rentabilidad



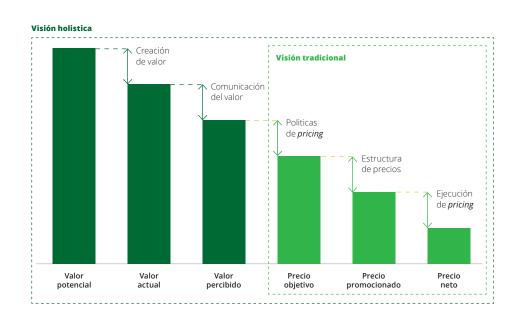
Lograr esto pasa por una gestión óptima de los canales, la optimización de las comisiones y la revisión de la estructura de precios. Al alinear las capacidades con las necesidades, y tras analizar estos aspectos, se está en disposición de maximizar el margen por habitación y hotel. La estrategia queda coja no obstante si no se revisan las reglas de negocio y, especialmente en cadenas, se optimiza el posicionamiento competitivo de cada marca y hotel.

Hasta ahora, esto se consideraba suficiente; una empresa que hubiese desarrollado bien estos aspectos podía llegar a sentirse satisfecha de su desempeño. Actualmente, estos procesos siguen siendo de vital importancia y entrañan una complejidad nada desdeñable, pero han dejado de bastar.

En búsqueda del valor

La integración de todos los departamentos resulta fundamental para alcanzar la visión global que permita optimizar las estrategias de fijación de precios de forma idónea, pues es de la interacción entre las áreas de donde surgen aquellas iniciativas que realmente se dirigen a la obtención de valor. Por medio de esta comunicación recíproca se accede a la obtención de inteligencia que alimenta la gestión de precios, pero al mismo tiempo se convierte en palanca para optimizar los recursos del resto de departamentos, haciendo valer el conocimiento íntegro de la situación y perspectivas desde todos los puntos de vista.

En este sentido, al anticipar la ocupación y sus características, se alcanza un nuevo nivel de servicio por medio de



acciones simples y directas. Por ejemplo, el departamento de *pricing* puede promover con Marketing campañas en los mercados de origen aquellas temporadas con previsiones de baja ocupación, o coordinar con Operaciones una mejora en las prestaciones aquellas semanas con un aumento de ventas en los segmentos de mayor valor.

Con todo, la consecución de estos objetivos pasa por la implantación exitosa de mecanismos progresivamente más avanzados que permitan abarcar todo el valor potencial disponible. Resulta fundamental conocer e inventariar bien cada producto, y categorizarlo de forma que sea posible comunicar o incrementar su valor.

La visión holística del Revenue Management permite alcanzar valor adicional aportando al cliente un mayor conocimiento, así como definir por completo la estrategia óptima para la compañía, adaptando el modelo de precios y la propuesta de valor. Para ello, se construye sobre el precio objetivo para determinar el valor percibido, determinando los atributos de valor para el cliente, la disponibilidad de pago del segmento objetivo, y el ajuste del grupo competitivo. Por medio de una adecuada estrategia de comunicación y marketing, se definen mecanismos de bundling, venta cruzada y upselling, y se optimiza la estrategia de distribución, alcanzando el verdadero valor actual. Por último, tras definir el segmento objetivo que maximiza el margen y apoyados en la innovación de los modelos de precios para incrementar el valor, se logra el valor potencial.

Para jugar a ganar, las distintas **metodologías** empleadas por lo que refiere tanto a la estrategia (segmentación, posicionamiento...), fijación (pricing models, tarifas dinámicas...) y ejecución (programas de fidelidad, sistemas de descuntos...) de precios no pueden ser el único medio del proyecto.

Para que la estrategia sea realmente ejecutable, se requiere de una serie de **facilitadores** convenientemente dispuestos, entre los que destacan la



estructura organizativa, la definición de procesos y el gobierno corporativo, así como la medición de indicadores clave -como la ocupación, el RevPAR o el RGI- que permitan el seguimiento de la efectividad y el rendimiento de las iniciativas.

Todo ello implicará contar con las herramientas adecuadas para soportarlo: sistemas y mecanismos que permitan estimar la demanda, conocer la elasticidad de precios; CRMs avanzados para analizar al cliente, su comportamiento y hábitos en la red; cuadros de mando para monitorizar la rentabilidad y la competencia...

En definitiva, contar con una gestión de ingresos que actúe como catalizadora de la estrategia corporativa, dando respuesta a los retos que el sector afronta en los próximos años con un mercado

creciente pero cada vez más reñido. Existe una tremenda oportunidad que puede redefinir el desarrollo actual de la industria, pero sólo aquellas empresas con mayor visión de futuro, dinamismo y capacidad de diferenciación estarán en disposición de aprovecharla.



Para que la estrategia sea ejecutable, se requiere de una serie de facilitadores convenientemente dispuestos

Ignacio García Gómez,

socio de Travel, Hospitality, Leisure & Transport

Un nuevo comensal

Esta realidad, necesariamente, deja su huella en cada uno de los ámbitos de la restauración, que debe transformarse para dar a su cliente lo que quiere, lo que necesita para hacer de cada servicio una experiencia que merezca la pena ser vivida, recordada y, a veces casi más importante, contada.

Una nueva carta

Un cliente que quiere definir su propio menú necesita una carta flexible, liberada de las rigideces del primero, segundo, postre. El comensal quiere ser capaz de construir su propio viaje, una historia que tenga sentido para él y quienes le acompañan, para lo que necesitará elementos que combinar como las piezas de un mecano, de manera que pueda compartir, si lo desea, y probar cada cosa que le resulte atractiva; no puede irse sin tener una opinión sobre cada plato que está siendo objeto de recomendaciones o comentarios en su entorno (real y digital). Por ello, se hacen necesarias raciones más pequeñas, o con un diverso rango de formatos (tapas, medias raciones...) y total libertad para combinarlas.

Al mismo tiempo, no solo se transforma la estructura de la carta, sino sus ingredientes, entre los que deben predominar productos nobles (no restringidos ya solo a ocasiones especiales), vegetales, cultivados, en los que domina un criterio de proximidad geográfica y de estacionalidad (el carácter restringido y efímero de un plato multiplica su valor como experiencia para el nuevo cliente), y entre los que hay ingredientes proscritos, como los azúcares, las grasas o la sal, e ingredientes de moda, como la cúrcuma, la chía...

Estos ingredientes se combinan con nuevas formas de cocinado para dar lugar a platos mestizos, resultado de la fusión de diferentes cocinas, que permiten la reinvención de platos tradicionales o conocidos. Así, el descubrimiento de nuevos formatos de crudos más allá del carpacio, el sashimi o el ceviche, o el uso de fermentados. Esta integración fortalece

determinados sabores hasta ahora no predominantes en nuestra mesa, como los picantes, cítricos o agrios, potencia las especias, nos transporta en definitiva a lugares remotos, un viaje para el que destinos como el sudeste asiático o India son apreciados, pero una versión que va más allá del *chino de barrio*.

Salud

Naturalmente, una parte importante de estas restricciones se deriva de la creciente preocupación del consumidor por la salud. Ésta, que hace un tiempo se traducía en un barniz que otorgara una cierta apariencia, exige hoy la construcción de una narrativa completa y coherente sobre la dieta, en la que el cliente está dispuesto a hacer frente a un ticket medio más alto a cambio de disfrutar de productos orgánicos, libres de los componentes proscritos antes mencionados, sin química, y acorde a lo que constituye una forma de contemplar su vida y su propio organismo.

Esta preocupación, que ha trascendido la moda, condena a la integración al trígono compuesto por gastronomía, ciencia y salud, poniendo la segunda al servicio de la primera para construir experiencias gastronómicas placenteras y únicas que no comprometan la sincera preocupación del cliente por el propio bienestar a largo plazo. Hasta tal punto llega esta capacidad de fusión, que la cocina entra en el laboratorio, o viceversa: la identificación (y casi prescripción) de elementos funcionales, tanto naturales como creados en laboratorio; la agricultura celular, capaz de crear proteínas no animales molecularmente idénticas a carne, pescado, huevos o lácteos; con una percepción diferente de los productos de granja o piscifactorías, donde a veces existen mejores garantías del trato al producto; y llegando a la ciencia-ficción (no tan ficción ya) como la comida impresa o la aplicación de la luminiscencia animal al plato.



Un aspecto fundamental del nuevo cliente, con un impacto vital en la sala, es su búsqueda de socialización. Su afán por vivir experiencias de manera compartida lleva a la definición de nuevos espacios.

Una nueva puesta en escena

Un espectáculo diferente exige un escenario diferente. La sala se transforma para, en primer lugar, potenciar la experiencia, lo cual requiere no solo mostrar la cocina, sino integrarla con la sala en diversos formatos, así como potenciar los platos que permiten que una parte de su elaboración sea ante los comensales. Además, acompañando a la especialización y ennoblecimiento del producto, los carros de especialidades ganan sentido (postres, quesos, combinados...), una vez más, al servicio del espectáculo participativo, no solo contemplativo, al servicio de la experiencia.

La sala se prepara también para acoger a los nuevos formatos de carta, es decir, la posibilidad de elegir raciones de dimensión flexible con una estructura también flexible se traduce incluso en un horario flexible, que requiere un espacio a la altura. La definición de salas con diferentes espacios más allá de la barra y la mesa, abre otras alternativas de presentación que además prolonga las horas de servicio y, por tanto, puede ayudar a incrementar el nivel de ocupación de las altas inversiones realizadas. Eso sí, tal como se ha demostrado, la sala es una parte de la experiencia, pero no es suficiente: el cliente busca mucho más que un local impresionante, y si no lo encuentra, no vuelve.

Un aspecto fundamental del nuevo cliente, con un impacto vital en la sala, es su búsqueda de socialización. Su afán por vivir experiencias de manera compartida lleva a la definición de nuevos espacios, con mesas colectivas, donde vivir experiencias grupales, incluso talleres, o entornos que resulten adecuados para su presentación en redes sociales (instagrameables). Al mismo tiempo, ese foco en la socialización conduce también a llevarse la experiencia gastronómica del restaurante al comedor de un desconocido, a través de la cocina colaborativa. Múltiples formas de transformación de una experiencia aparentemente sencilla como es una cena con amigos.

Pero la sala se transforma de muchas otras maneras, creando espacios multifunción que se utilizan como restaurante a la vez que sala de exposiciones o aulas; integrando la restauración en espacios de retail, persiguiendo la superior compra media que se deriva de una estancia más prolongada en tienda; paquetizando kits que contienen los ingredientes e instrucciones necesarias para cocinar en casa; o transformando el delivery.

Delivery

Efectivamente, el envío a domicilio es uno de los aspectos clave de la evolución de la industria. Si bien es un servicio que presenta unos retos logísticos, de servicio y de rentabilidad extraordinarios, es necesariamente una herramienta imprescindible para dar al cliente lo que quiere. Su nivel de exigencia en relación con la experiencia gastronómica le ha llevado a no estar dispuesto a renunciar a una parte de ella por el hecho de no desplazarse al restaurante, ya sea en un momento ordinario, ya sea porque precisamente la experiencia consiste en una sesión gastronómica única, compartida, pero en casa. La importancia del delivery está llevando a cadenas de restauración a abrir cocinas ciegas, sin sala, destinadas solo a atender el servicio a domicilio o el takeaway.

La evolución del delivery se apoya, necesariamente, en la tecnología, en diferentes ámbitos: en la relación con el cliente, en la integración con los agentes que componen la cadena de valor, en la gestión logística. Son todos elementos críticos que precisan de innovación para hacer posible lo que hasta ahora ha presentado importantes limitaciones. Precisamente, no haber sido capaces de mantener los niveles de experiencia en el delivery, por su complejidad, es lo que ha dado lugar a la aparición de prescriptores, consolidadores de oferta e incluso operadores logísticos, que transforman la cadena de valor, ocupando en algunos casos una posición crítica, de primera línea, frente al cliente final, y modificando por completo los estándares en nivel de servicio y tiempo de respuesta.



El envío a domicilio es uno de los aspectos clave de la evolución de la industria. Si bien es un servicio que presenta unos retos logísticos, de servicio y de rentabilidad extraordinarios, es necesariamente una herramienta imprescindible para dar al cliente lo que quiere.



Un equipo transformado

En una industria de personas como la restauración, la transformación del cliente implica necesariamente la transformación del equipo que le atiende. Atender al nuevo comensal, hacerle feliz, requiere de personas capaces de conectar con él, de comprenderle, de identificar lo que busca y ayudarle a conseguirlo, de sugerirle sin imponerle, de trasladar a sus manos el control sobre su experiencia, el poder de decidir y los recursos para hacerlo con éxito.

Se trata por tanto de un perfil mucho más difícil de encontrar, para cuya búsqueda las herramientas de selección actuales pueden no estar preparadas, y que incluso una vez identificado e involucrado, el reto más importante va a ser su retención. Un alto nivel de compromiso, de pasión, requiere ser alimentado muy de cerca, y no todas las organizaciones están preparadas para ello. Más allá de la formación (imprescindible), la generación de oportunidades, una cuidada comunicación, la construcción de un proyecto a largo plazo para mantener

a bordo a las personas clave (que según el tamaño de la organización pueden ser muchas) para representar y transmitir, compartir, enseñar, los valores necesarios para atender a este nuevo cliente, constituyen un reto de dimensiones extraordinarias para una industria con una alta rotación de manera tradicional, y en ocasiones con un reducido nivel de especialización. En algunos casos, el equilibrio entre la homogeneidad de los procesos para asegurar el cumplimiento de estándares y la calidez y espontaneidad que requiere el nuevo comensal es inalcanzable. Es por ello el momento de ser innovador en la búsqueda de soluciones.



Creación de valor



Renta disponible

Tasa de desempleo

Preferencias del consumidor

Fuerzas Competitivas

Condiciones climáticas



Pricing / Producto

Relación con el cliente: digital

Experiencia de cliente

Modelos de gestión

Internacionalización

M&A



Salarios

Compras

Desarrollo de espacios

Support Services

Inversiones

Activos inmobiliarios

Apoyado por la tecnología

La tecnología constituye un elemento fundamental en la transformación de la restauración. Desde algunos ámbitos ya mencionados, como el apoyo en el cultivo del producto, la creación de nuevos ingredientes en el laboratorio y la definición de nuevas formas de cocinado, pasando por la tecnificación de la gestión, multiplicando la eficiencia en la cadena de aprovisionamientos, la cocina y la sala, reduciendo los consumos de energía, revolucionando el delivery, o reinventando la cadena de valor, creando nuevos agentes en la prescripción, la intermediación, la fijación de precios (descuentos), el pago y la socialización.

En definitiva, la tecnología al servicio de la transformación de la experiencia del cliente en todos sus ámbitos, y como fuente inagotable de innovación y por tanto generación de oportunidades. En otras industrias de servicios, como el transporte aéreo y la hotelería, el proceso de aplicación de las tecnologías ha ocurrido con algo de anticipación, en relación directa con el volumen de inversión requerido y la importancia por tanto de rentabilizarlo utilizando todas las herramientas disponibles, siendo la tecnología una de ellas, fundamental. Llega ahora a la restauración el momento, no solo de aplicar lo aprendido en las otras actividades, donde la comunicación con el usuario, la identificación de sus preferencias y la definición de la oferta en función de ellas en base a la tecnología, o la integración de ésta en la construcción del producto, son ya viejos aliados, sino de innovar en base a tecnología, definir su mejor aplicación a la restauración, sin imitaciones. La experiencia, por ejemplo, de CRMs y programas de fidelización, ha enseñado que los frutos en esta industria han sido decepcionantes, independientemente de que para otras hayan funcionado. Los patrones de comportamiento en términos de precio, frecuencia, criterios de elección, se han probado suficientemente diferentes, requiriendo su propia definición y estrategia de aproximación.

El restaurante sostenible

Al igual que ocurre con la salud, la sensibilidad del cliente con la preservación del medio ambiente, la gestión ética, la sostenibilidad, en definitiva, requieren hoy mucho más que una declaración de intenciones. Se trata de todo un mensaje coherente, que va de la imagen a los hechos, en aspectos tales como el reciclaje y la reducción de deshechos, la optimización de consumos, la trazabilidad de los productos, alcanzando los niveles de la llamada transparencia 360°, donde además, a ojos del comensal, deben primar criterios de racionalidad, no ya en la búsqueda de la rentabilidad (que por supuesto es y debe ser una preocupación legítima del restaurador), sino de la sostenibilidad; por tanto, de nuevo, criterios de proximidad y estacionalidad en la selección de ingredientes y producto.

En definitiva, concordancia entre los gustos del cliente y sus por qués, construyendo una narrativa completa que encaja con los valores que muestra defender en su entorno, real y digital.

Y rentable

Pero, por supuesto, la sostenibilidad no se alcanza sin rentabilidad, lo que nos lleva a hablar de excelencia rentable: los chefs de proyectos más exclusivos, con mayores reconocimientos internacionales, embarcados adicionalmente en proyectos que aproximan la excelencia al gran público, pero sobre todo generan rentabilidad al presentar una estructura de costes viable, frente a los locales representativos pero deficitarios.

Esta imprescindible rentabilidad se alcanza a través de una adecuada y equilibrada selección de equipos, una racional inversión en los espacios y su transformación, que no hipoteque el proyecto completo ni canibalice el componente gastronómico, con racionalidad y control en los aprovisionamientos, consumos e inventarios (imprescindible una gestión integrada e informada, con acceso a los propios datos de gestión adecuados y

confiables), en aras de una eficiencia sin la cual un proyecto muere, bien porque no recupera los costes, bien porque los altos precios necesarios para financiar los disparados costes no están justificados para el cliente final.

La restauración organizada en España supone una contribución al PIB de aproximadamente 9.000 de los 40.000 millones de euros que aporta el conjunto de la restauración. Este mercado, gracias al fin a la recuperación del consumo, recuperará una parte importante de la pérdida de volumen sufrida desde 2009 (entorno al 9%), y de su gasto per cápita (entorno al 12%). Se producirá, por tanto, crecimiento orgánico en los grandes representantes de la restauración, pero también operaciones corporativas de concentración, cuyo éxito estará condicionado al encaje real de los proyectos, incluyendo la entrada de inversiones extranjeras a un mercado que ahora resulta muy atractivo.

En este sentido, será muy importante la escalabilidad de los proyectos, la capacidad de las pequeñas enseñas de éxito, gracias a su habilidad para entender al nuevo cliente y dar respuesta a lo que busca, de trasladar esa capacidad a las nuevas dimensiones que exige la rentabilización de una adquisición por un capital riesgo o un player internacional, donde en ocasiones no se ha producido el éxito esperado.

Al mismo tiempo, un adecuado dimensionamiento de la inversión en activos fijos, asegurando la correcta segregación de los riesgos del negocio respecto a los propios de la actividad inmobiliaria, es una exigencia fundamental de los nuevos inversores.

En definitiva, la restauración es una industria en un importante momento de transformación porque sus clientes así lo han decidido. El éxito forma parte del menú para aquellos que, no solo se adapten al cambio, sino lo lideren y hagan realidad.



Cómo establecer un vínculo con tus clientes: lo que la tecnología y el análisis nos permite

El sector turístico es una de las industrias más complejas que existen. Cada viaje es un mundo en sí mismo y lo que busca cada cliente con él también: desde unas vacaciones tranquilas con la familia a una aventura única en solitario, pasando por un tour con amigos a conocer otro continente o una escapada de fin de semana con la pareja.

Rocío Abella,

directora de Deloitte Digital

Las variables que mueven a un cliente a seleccionar un viaje son infinitas y más aún a medida que internet y las nuevas tecnologías han permitido personalizar al máximo el viaje de cada cliente según sus gustos y necesidades. Debido a ello, los tradicionales paquetes de viaje estándar organizados y las agencias que los vendían han sido mayormente sustituidos por páginas webs, que permiten contratar todos los servicios que necesitemos y deseemos en nuestro viaje, según nuestros gustos y posibilidades. Es decir, el cliente huye de los productos generales y lo que quiere son experiencias únicas e individualizadas, adaptadas a él y sus preferencias.

De esta forma, la propuesta del sector hacia el cliente debe pivotar en la personalización, ofreciendo servicios ajustados totalmente al perfil del cliente y enviando contenidos de valor que impacten en el usuario. Pero, ¿cómo podemos saber cuál es el contenido idóneo para cada cliente y en cada momento?

Al igual que ocurre con los consumidores, las nuevas tecnologías también abren a las empresas del sector un amplio abanico de posibilidades en lo que a la relación que se establece con sus consumidores se refiere. Una de estas nuevas soluciones es el Marketing Automation, a través del cual las empresas están logrando resolver poco a poco algunos de los problemas que hasta ahora han presentado.

El Marketing Automation es una solución que permite establecer comunicaciones personalizadas con clientes, automatizando y mejorando la relación que se establece con los usuarios e impulsando su satisfacción a través de la información





que se dispone de ellos, tanto aquella de carácter transaccional y cuantitativa como cualitativa.

Además, como consecuencia de este vínculo, las empresas logran generar mayores ingresos y reducir los costes por canal y cliente, enviando el mensaje deseado en el momento idóneo a través del medio adecuado.

Así, por ejemplo, imaginemos un cliente que viaja a un destino concreto en avión. Una vez ha comprado el billete, a través de la herramienta de Marketing Automation, la empresa operadora del vuelo podrá enviar automáticamente al cliente su tarjeta de embarque al móvil y junto a ella, información sobre destinos similares que podrían interesarle. O, si el cliente solo ha comprado el vuelo de ida, enviarle información sobre los horarios y precios de los vuelos de vuelta

en las próximas fechas. De esta forma, se ofrece al usuario contenidos de valor que no solo mejoran su experiencia, sino que incluso pueden llegar a finalizar en una nueva compra.

Pero esta solución no solo sirve para monetizar acciones, sino que también es una herramienta útil para mejorar la satisfacción del consumidor o, al menos, evitar que ésta disminuya. Volviendo al caso anterior, imaginemos que el cliente ve cómo el vuelo para el que había comprado un billete se retrasa en su salida. A través del Marketing Automation podremos enviarle una acción a su móvil nuevamente, cómo por ejemplo un descuento para su próxima compra, el cuál será mayor o menor en función de su valor como consumidor. De este modo, logramos reducir su frustración y tratar de garantizar su permanencia dentro de nuestra cartera de clientes.

En un sector como el turístico, en el que el cliente huye de los productos generales y quiere experiencias únicas e individualizadas, el Marketing Automation abre un amplio abanico de posibilidades a través de la información y la tecnología

Por otro lado, el Marketing Automation no solo ayuda a mejorar la relación con nuestra cartera de cliente actuales, sino que también es un medio con el que detectar y gestionar las oportunidades que pudieran surgir. Por ejemplo, a través de esta herramienta se puede contactar con aquellos usuarios que, sin haber adquirido nada en nuestra web o tiendas, sí nos han visitado y han dejado, al menos, algún dato de contacto. De esta forma, podremos ser capaces, a través de contenidos atractivos, de convertir estos leads en clientes.

Ahora bien, para poder emplear adecuadamente la herramienta y sacar el máximo rendimiento posible de ella, es necesario que ésta se apoye en dos pilares.

En primer lugar, ninguna herramienta de Marketing Automation tiene sentido si no se cuenta con información del cliente que pueda ser explotada. Esto exige ya no solo contar con repositorios o gestores de datos como pueden ser los CRM, sino que también contar con personal dedicado a la analítica, que trabaje los datos disponibles y pueda a partir de ellos sacar conclusiones e identificar las diferentes tipologías de clientes y segmentos. El Marketing Automation se "alimenta" de esta información y análisis, por lo que, sin ellos, es una solución de la que no puede sacarse ningún tipo de provecho.

Estos análisis y datos que introducimos en la herramienta deben ser complementados

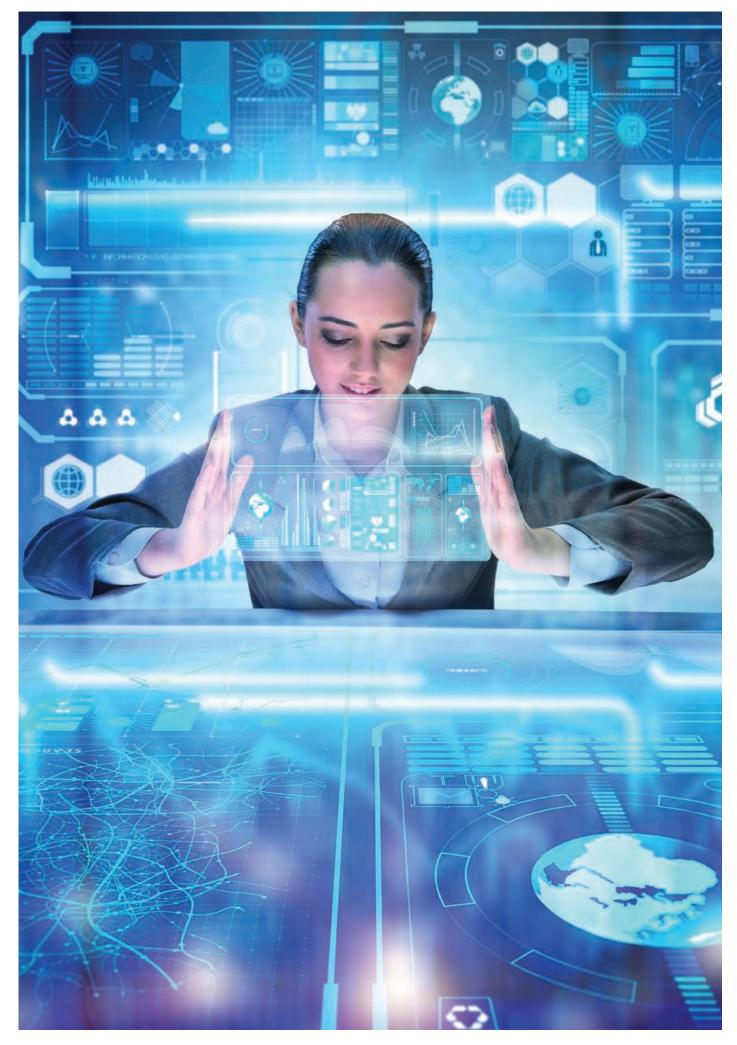
con una estrategia. En concreto, y teniendo en cuenta las conclusiones extraídas a partir del estudio de la información disponible, la compañía deberá de definir un plan de acción y comunicación omnicanal y coherente en el que se concrete el contenido de cada interacción con el cliente, teniendo en cuenta el segmento al que pertenece y el momento en el que se encuentra dentro del Customer Journey correspondiente. Además, y junto a los contenidos, la empresa deberá definir un protocolo de comunicación con el que evitar la saturación del cliente, identificado los momentos idóneos en los que debe de contactar con el cliente.

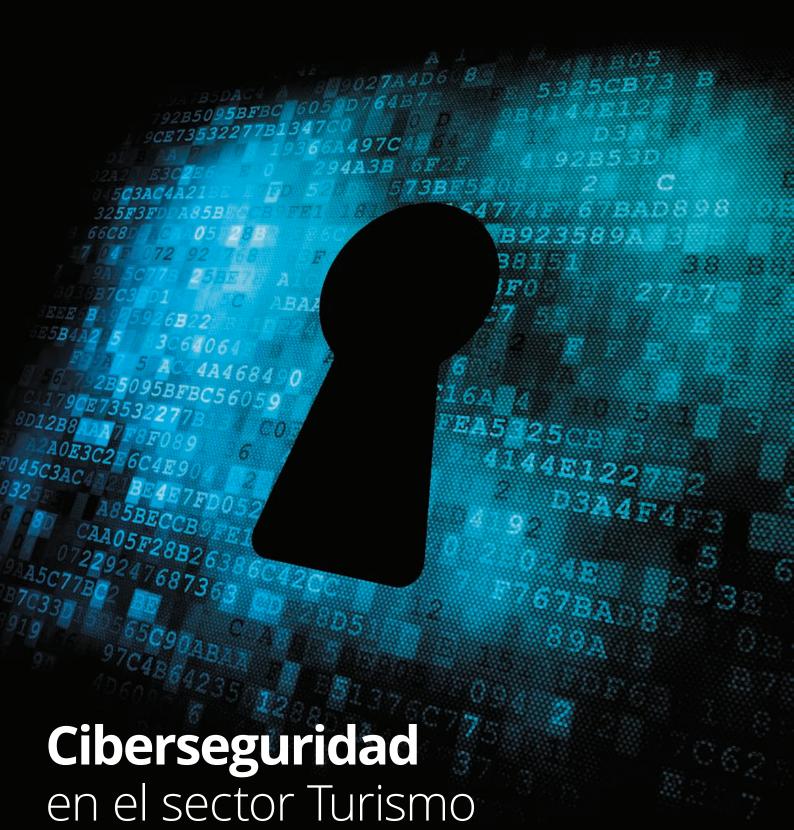
En definitiva, el Marketing Automation exige un trabajo previo tanto analítico como estratégico. Con ello, se conseguirá obtener el máximo provecho a la herramienta y aportar un servicio de valor añadido y diferencial al cliente.

De esta manera, a través de este tipo de herramientas, el sector turístico y las empresas que operan en él podrán evolucionar poco a poco hacia la tendencia actual, como son las compañías Human Centric. Con este término se definen a aquellas firmas que han logrado generar impacto para sus clientes en todas las fases de su relación con él, convirtiéndose en agentes diferenciales respecto a la competencia y obteniendo así una mejora en sus resultados.



El Marketing Automation favorece la generación de ingresos y mejorar la satisfacción del consumidor





La ciberseguridad es algo más que una tendencia pasajera. El proceso de transformación digital que están viviendo las compañías, ya sea por motivación propia u obligada por las necesidades del mercado o sector, ha provocado un incremento del uso de la tecnología en cualquier entorno al que se haga referencia.

En el World Economic Forum de Davos 2014, el informe de "Riesgos Globales" planteaba las amenazas de ciberseguridad como uno de los cinco principales riesgos a tener en cuenta, en base a la probabilidad de materialización y a su impacto potencial en las organizaciones.

Según el barómetro de riesgo de 2016 (Allianz Risk Barometer), los riesgos de negocio asociados a "Cyber" entran en el Top 12, posicionándose en el tercer puesto los llamados ciberincidentes (cibercrimen, brechas de datos, fallos TIC), y en el undécimo, los riesgos asociados a la nuevas tecnologías (impacto de la creciente interconectividad e innovación).

A estos datos, añadiríamos un elemento más a favor de la importancia de la ciberseguridad, ya que en julio de 2016 la Unión Europea hizo público un comunicado sobre el establecimiento de una estrategia público-privada en ciberseguridad con una inversión de 450 millones de euros.

Este panorama ha obligado a que la ciberseguridad sea uno de los puntos protagonistas en la agenda del CEO, donde el enfoque ha evolucionado desde preguntarnos sobre el posible efecto de un ataque remoto, a dar por hecho que la organización ya ha sido atacada y emprender las medidas oportunas para mitigar las consecuencias. Este cambio en el paradigma es esencial para comprender que el concepto de seguridad absoluta no existe y que por tanto debe ser considerado un proceso dinámico que evoluciona junto a la propia organización.

El sector del turismo también se enfrenta al reto de la digitalización, poniendo al cliente en el centro de la estrategia para ofrecer un marketing cada vez más especializado a través de sistemas y plataformas tecnológicas de alta sofisticación. El modelo de negocio de este sector se sumerge en este nuevo contexto para ofrecer un servicio único y dirigido a su público objetivo, cobrando especial relevancia la marca, así como las experiencias y servicios asociados a ésta.

La integración de la tecnología junto al servicio permite tener un conocimiento más profundo y robusto del cliente o usuario, permitiendo establecer diferentes estrategias de alcance. Esta transformación en el negocio ha planteado una serie de oportunidades y desafíos a las organizaciones:

- Tendencia hacia la omnicanalidad, a través de las estrategia multidispositivos, movilidad, realidad aumentada, geolocalización, etc.
- Mayor foco en el usuario mediante una estrategia de marketing de contenidos (videos, User Generated Content), redes sociales y mensajería, gamificación, etc.
- Un mayor tratamiento de los datos para ofrecer una mejor experiencia al cliente, entre los que se incluyen el social listening y la monitorización de redes sociales.



En 2016, la UE hizo público un comunicado sobre el establecimiento de una estrategia público-privada en ciberseguridad, con una inversión de 450 millones de euros.

Fernando Pons y Antonio García Estopa, socio de Travel, Hospitality, Leisure & Transport y gerente de Risk Advisory El cibercrimen trae consigo una serie de consecuencias para las organizaciones que se ven afectadas, como la pérdida de confianza de los clientes, el daño a la reputación o pérdidas económicas.

El efecto de la ciberseguridad en el sector turístico

La industria turística se ha posicionado como una de las tres industrias target para el cibercrimen. El riesgo propio de este sector se incrementa en su cadena de valor, en la que aparecen negocios de terceros que completan la propuesta, añadiendo nuevos riesgos sobre la seguridad de los datos de sus clientes y de la propia compañía.

Por tanto y de forma simplificada podemos deducir que las principales amenazas a las que se enfrenta el sector son:

- Robo de información: es un bien preciado y en el mercado negro (Deep Web) la información es monetizada hasta la mínima expresión.
- Ataques que provocan la disrupción del negocio: no permiten a las compañías poder prestar los servicios.
- Ataques que afectan a la calidad del servicio: degradan la experiencia de usuario.

Pero más allá de la metodología empleada, el cibercrimen trae consigo una serie de consecuencias para aquellas organizaciones que se ven afectadas, entre estas están la pérdida de confianza de los clientes, el daño a la reputación y a la marca de la organización, pérdidas económicas y riesgos legales.

Sin embargo, antes de analizar los efectos del cibercrimen convendría preguntarse ¿cómo y por qué se ha expandido el cibercrimen en tan poco tiempo? La profesionalización del sector ha jugado un rol fundamental para su rápida expansión, siendo éste un eslabón más de la llamada cadena de valor del cibercrimen. Los datos muestran que uno de los objetivos que persiguen los ciberatacantes suelen ser fundamentalmente económicos, ya que el 89% de los ataques tienen motivos financieros y de espionaje. Queda por tanto atrás la percepción de que la ciberseguridad es importante para aquellas empresas con grandes beneficios y mucha

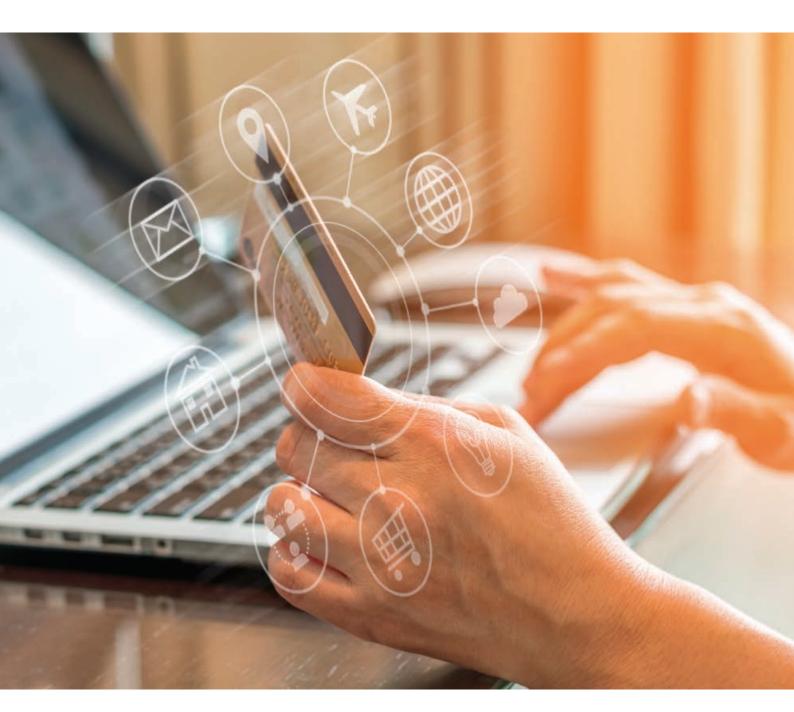
exposición, ya que cualquier información puede ser monetizable.

Pero si indagamos más e intentamos profundizar en el modelo de funcionamiento del cibercrimen, podemos descubrir que el atacante no trabaja de forma arbitraria y que su técnica es elaborada y dirigida. Además, su comportamiento se enfoca hacia tres elementos:

- Un objetivo concreto (ataque dirigido): son muy especializados y el conocimiento interno es esencial. Además, se realizan durante un amplio período de tiempo antes de que se materialice e identifique y son muy difíciles de detectar. Tienen un impacto muy elevado pero la complejidad y planificación necesarias para ser llevado a cabo implican que la probabilidad de ser ejecutados disminuya.
- Un sector concreto (ataque masivo, pero con una clara tendencia sectorial): es necesario tener un importante conocimiento del sector, pero están realizados con el componente de fuerza bruta, en el cual prima el volumen, considerándose exitoso el que una pequeña porción de los objetivos pueda verse afectados por el ataque y sufran un incidente. Estos ataques suelen tener una gran afectación porque el nivel de personalización, aunque no muy depurado, permite que la probabilidad de éxito sea más alta.
- Un objetivo global (ataque masivo indistintamente del sector): no tienen un objetivo definido y que su única consideración es llegar al máximo número de objetivos. Su nivel de sofisticación es muy bajo, al igual que el coste de su preparación, de modo que tiene una alta probabilidad de ser llevado a cabo.



El 89% de los ataques se produce por motivos financieros y de espionaje. Esto pone de manifiesto que cualquier información puede ser monetizable.



El sector turístico se ha posicionado como una de las tres industrias target para el cibercrimen. En él, se añaden nuevos riesgos que afectan a la seguridad de los datos de clientes y de la propia compañía.

Soluciones

Muchos de estos riesgos pueden ser evitados o, como mínimo, controlados. Un proceso de transformación digital como palanca de crecimiento junto al establecimiento de una adecuada estrategia de ciberseguridad es la clave para la adaptación al ecosistema digital y al éxito en el sector.

Para el sector turístico la gestión de los incidentes a tiempo puede ser clave para que el efecto sobre el negocio sea mínimo y permita que la actividad diaria sea nuestra máxima preocupación. A modo de recomendación se podrían aplicar las siguientes medidas de seguridad a nivel organizativo que podrían servir como medio de prevención y mitigación frente a posibles ataques:

1. Seguridad en los datos:

No reunir información personal que no es necesaria y limitar su acceso a terceros (partners, agencias de marketing, distribuidores). Almacenamiento seguro de la información. Test periódico de vulnerabilidades en los sistemas.

2. Control de accesos a los datos más sensibles:

Restringir los accesos de datos sensibles a los empleados. Limitar el número de accesos de administrador. Procedimientos de seguridad durante el ciclo de vida de la información sensible.

3. Monitorización y segmentación de la Red:

Monitorización de la Red en 24x7 para detector accesos no autorizados y actividad maliciosa. Segmentar la Red y localizar los datos más sensibles en un lugar más seguro.

4. Securización de accesos remotos:

Limitación de accesos para clientes y empleados que acceden remotamente. Securización de Endpoints.

5. Exigir medidas de seguridad a proveedores de servicios. Seguridad de Aplicaciones:

Desarrolladas por terceros. Monitorización continúa del cumplimiento de las medidas de seguridad adoptadas. Periódico testeo de aplicaciones.

6. Establecimiento de medidas organizativas que complementen y den sentido a las medidas técnicas implantadas. Cumplimiento de los requerimientos regulatorios. Elevar el discurso sobre seguridad hasta la agenda del CEO.

Pero estas acciones, junto a otras, se enmarcan en un contexto de madurez basado en tres pilares esenciales:

- Seguridad: que comienza en la capa directiva y debe estar liderada por un ejecutivo senior.
- Vigilancia: análisis de insights y desarrollo de Ciber Inteligencia.
- Resiliencia: establecer procesos de mejora continua.

En base a este ecosistema, Deloitte ha creado una red internacional donde el conocimiento y la experiencia obtenida en un terreno tan competitivo como el de la ciberseguridad, facilita a las organizaciones ese proceso de adaptación al cambio que producen las tecnologías. De esta manera, facilitamos a la organización la necesidad de disponer de dichos conocimientos y experiencia de manera interna, ya que en un contexto cambiante puede quedar obsoleta en un espacio de tiempo muy breve.







Fernando Pons y Ángel Echavarren,

socio y director de Travel, Hospitality, Leisure & Transport

Según estimaciones de Deloitte Global, el sector eSports proyecta un crecimiento para el 2017 del 40% (YoY), alcanzando una cifra de negocio cercana a los 700 millones de dólares y estimándose un aumento agregado para 2020 del 35% desde 2015.

¿Qué son los eSports?

Los eSports son la organización de la competición profesional digital de un conjunto de videojuegos de ámbito internacional.

Evolución: de los salones Arcade a La Arena

Desde la generación baby boomer hasta hoy, cuatro generaciones han crecido jugando a videojuegos. Desde las primeras consolas de la década de los 70 hasta las potentes plataformas de Gaming PC actuales, los videojuegos han sufrido una evolución muy significativa. La aparición de Internet provocó un cambio disruptivo sin precedentes en esta industria, que ha acelerado el proceso de transformación: desde simples desafíos domésticos entre amigos a enormes competiciones internacionales celebradas en estadios deportivos, repletos de fans y seguidos en tiempo real por millones de espectadores y entusiastas alrededor del mundo a través de múltiples plataformas de video-streaming.

Tan solo diez años atrás, todavía se jugaba entre amigos a los videojuegos por diversión. En este tiempo, los jóvenes *gamers* han pasado de aspirar a ser el mejor del barrio a querer ser el mejor del mundo. La mayoría de ellos consideran los eSports como su *leit motiv*, convirtiéndose en la actividad más apasionante de sus vidas.

El auge de los eSports en los últimos años se debe, en gran medida, al desarrollo de las plataformas de videojuegos para PC, a la evolución de la comunicación por Internet, a la proliferación de las redes sociales entre la comunidad *gamer* y al incremento del patrocinio de las marcas, que aportan grandes bolsas de premios a los campeonatos internacionales.

El sector de los eSports ha sentado robustas bases para continuar creciendo con firmeza en los próximos años. La cadena de valor de estos deportes electrónicos se estructura en torno a la organización de torneos y ligas entre jugadores y equipos amateurs y profesionales, soportados por una infraestructura de telecomunicación a gran escala que permite difundir los contenidos de estos eventos a una audiencia masiva en cualquier rincón del planeta.

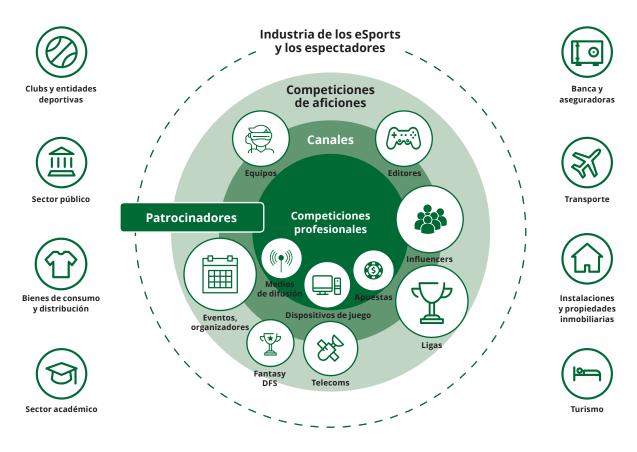
Según estimaciones de Deloitte Global, el sector eSports generó en 2016 unos ingresos cercanos a 500 millones de dólares, con un incremento superior al 51% con respecto al 2015. Por geografía, las zonas que más contribuyeron al sector fueron Asia, Norte América, Europa y Latinoamérica. Las fuentes de ingresos proceden fundamentalmente del patrocinio, de la venta de merchandising y tickets de asistencia a los eventos, de los fees de los publishers, de la publicidad y de los derechos de imagen. Para el 2017 se proyecta un crecimiento del 40% (YoY), alcanzando una cifra de negocio cercana a los 700 millones de dólares, estimándose un aumento agregado para 2020 del 35% desde 2015.

El ecosistema de los eSports

El gamer es el core de la propuesta de valor del negocio. Los principales *stakeholders* de la escena eSports son los siguientes:

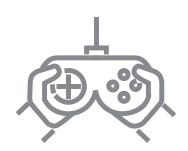
• Game Publishers: desarrolladores de los videojuegos que, desde comienzos de la década de los 2000, ofrecen sus productos y servicios en modalidad free to play a través de plataformas de juego en Internet, accesibles a cualquier usuario, gamer o viewer (espectador). Los publishers poseen la propiedad intelectual de los juegos y de los contenidos que se generan en los enfrentamientos entre equipos durante la competición, independientemente de que se juegue en modalidad de entrenamiento, de clasificación o de torneo. Las firmas líderes del mercado son: Activision-Blizzard Entertainment, Riot, Valve y Electonic Arts.

Ecosistema eSports



©2017 Deloitte Consulting

- Ligas: son las entidades organizadoras de la competición en cada país o territorio donde existe actividad de eSports. En su mayoría actúan bajo la figura de franquicias de los publishers, mediante acuerdos de cesión de los derechos de sus competiciones. Establecen el reglamento de participación de los equipos, regulan la competición y definen el sistema de puntuación y de promoción de los participantes. Las ligas de ámbito local promueven la aspiración de los equipos domésticos a la competición de ámbito continental e internacional, a través de series denominadas challenger, cuyo premio le otorga al ganador el pase a las competiciones del circuito internacional, como por ejemplo DreamHack.
- Organizadores de los eventos: son firmas de servicios profesionales especializadas en la gestión y organización de la grandes citas del calendario de la alta competición del sector de eSports. Diseñan el programa de espectáculos, coordinan la operativa y la logística de cada evento y montan la Arena de la competición en el estadio donde se celebra el torneo. Una de sus funciones clave es la agencia de marketing, encargada de atraer el interés de las marcas y de las empresas para armar la dotación de patrocinio para la bolsa de premios (prize money) a repartir entre los equipos finalistas y los ganadores de cada torneo. En marzo de este año, se celebró en el estadio Spodek Arena de Katowice (Polonia), por quinto



año consecutivo, la final internacional de la liga ESL – Intel Extreme Mastersque convocó a 173.000 asistentes y fue seguido en *video-streaming* por 46 millones de *viewers* de todo el mundo. Se jugaron 3 series finalistas de los juegos LoL (League of Legend), CS:GO (Counter Strike Global Offensive) y StartCraft II, ofreciendo un *prize pool* de 650.000 dólares.

• Broadcasters: el círculo virtuoso de eSports se potencia con la presencia de las compañías de medios líderes de cada mercado, quienes difunden los contenidos de la competición de eSports a la audiencia a través de sus canales de live-streaming y TV.PPV (pay per view). El gran reto de los *broadcasters* es alcanzar al público más joven, los millennials, utilizando los contenidos de eSports para llegar a convertirlos en espectadores globales de deporte. Firmas como Movistar, Vodafone y Orange se han posicionado en el ecosistema de eSports mediante alianzas comerciales con ligas y equipos para captar al segmento de nativos digitales. 2016 y el primer trimestre de 2017 han sido muy

intensos en operaciones de inversión privada y acuerdos entre *stakeholders* del ecosistema de eSports. Empresas de la talla de Facebook, ESPN, Twitter, Yahoo, YouTube y Univision, firmaron importantes acuerdos con los *publishers* para la explotación de los derechos de imagen de los torneos y su difusión en *real-time*. En 2014, tan solo la plataforma pionera en eSports, Twitch, emitía contenidos de los mayores eventos de eSports del mundo, atrayendo el interés del gigante Amazon, quien pagó por adquirirla mil millones de dólares.

• Patrocinadores: este sector muestra indicadores interesantes para animar a las marcas a entrar en escena. Juegos como League of Legend (LoL) cuentan con más de 100 millones de gamers registrados a nivel mundial y la plataforma de juego de la firma Riot, dueño de su propiedad intelectual, cuenta con más de 40 millones de actividad diaria. Al igual que los deportes tradicionales, los eSports tienen sus propias "estrellas". Jugadores, presentadores (casters) y coaches de equipos son personalidades muy



El mercado de eSports se potencia con la presencia de las compañías de medios líderes de cada país



Algunos países como China, Alemania, Estados Unidos, Corea del Sur y Polonia reconocen a los gamers de eSports como atletas. En este sentido, los organizadores de la candidatura olímpica de Los Ángeles 2024 plantean la incorporación de los eSports entre las propuestas innovadoras de los futuros Juegos.

influyentes para la audiencia de eSports. Sus propias marcas poseen una fuerte presencia en las redes sociales y atraen un gran volumen de fans. Marcas globales como Coca Cola, Red Bull, Monster Energy, Audi, Adidas, HTC, MasterCard y Samsung has sido pioneras en posicionarse firmemente en este sector mediante eventos, competiciones y equipos a escala internacional. Los eventos de eSports llenan estadios, como el Sangam Stadium en Seul (40.000 personas), el Mercedes Benz-Arena en Berlín (17.000 personas), o el Madison Square Garden Theatre en Nueva York (20.700 personas).

• Equipos: la estructura de las "escuadras" de eSports va tomando la misma forma que los equipos de deportes tradicionales. Alrededor de los gamers se van incorporando nuevas áreas de apoyo y capacidades técnicas que refuerzan el potencial competitivo del equipo. Analistas, coaches, estrategas, psicólogos y personal médico son algunas funciones que paulatinamente se integran a los equipos de eSports y que antes no existían. La competencia aumenta día a día y los equipos precisan incorporar nuevos talentos para alcanzar niveles más altos de la competición. El mercado de fichajes está en auge, aumentando las operaciones de traspaso a nivel internacional. Al tiempo, se va dinamizando la creación de incubadoras de gamers en el seno de los equipos a nivel doméstico. Esta convergencia resulta fundamental para que el sector de los eSport continúe creciendo.

Perfil del gamer

El perfil del gamer de eSports es el de un joven; con una edad comprendida entre los 15 y los 34 años (millennial); de género predominantemente masculino, aunque ha aumentando considerablemente la participación femenina en los últimos 3 años; hiperconectado con la comunidad gamer a través de redes sociales y que dedica gran parte de su tiempo a consumir contenidos de gaming a través de plataformas de video-streaming como, por ejemplo, Twitch.tv, Facebook Live o YouTube Gaming.

La carrera del *gamer* comienza a una edad temprana, iniciándose en la competición a través de las plataformas de juegos virtuales y presenciales (la Arena). Los videojuegos de eSports exigen a los *gamers* desarrollar habilidades específicas para dominar las funciones del juego, requiriendo un plan de entrenamiento muy riguroso y un buen estado de forma física y mental para superar los ambiciosos retos de la competición.

Los eSports promueven los valores del deporte: cooperación, confianza, sacrificio... uniendo a la población de todo el planeta, independientemente de su nacionalidad. Algunos países como China, Alemania, Estados Unidos, Corea del Sur y Polonia reconocen a los gamers de eSports como atletas. En este sentido, los organizadores de la candidatura olímpica de Los Ángeles 2024 plantean la incorporación de los eSports entre las propuestas innovadoras de los futuros Juegos.

Las modalidades de juegos

No todos los videojuegos son considerados aptos para la competencia de eSports. En función de su contenido y del escenario virtual de enfrentamiento, en el que participan generalmente dos o más jugadores, los eSports se agrupan en cuatro categorías:

- FPS (First Person Shooter): CS:GO (Counter Strike Global Offensive), Call of Duty, Battlefield.
- MOBA (Multiplayer Online Battle Arena): League of Legends, DOTA2, SMITE.
- RTS (*Real Time Strategy*): HearthStone, StarCraft, MineCraft.
- Sports Games & Racing: FIFA17, MBA2K, Madden NFL, Rocket League, Grand Prix 5.

La audiencia

Uno de los grandes retos de las marcas y de las empresas de cualquier industria es captar la atención del segmento de consumidores nativos digitales y millennials. En línea con este objetivo, los eSports ofrecen un atractivo natural para este nicho de la audiencia, destacando dos tipos de segmentos de target en función de su patrón de consumo: viewers, que son los espectadores ocasionales, y los streamers, que son los fans de eSports compuestos por gamers amateurs y profesionales.

La audiencia global de eSports alcanzó los 300 millones en 2016, y se prevé un incremento del 20% para 2017⁽¹⁾. Esta cuota de crecimiento dependerá, en gran parte, de la evolución de los juegos en el ranking de eSports y de la cobertura de difusión que se organice alrededor de las ligas y los torneos internacionales en el calendario de eventos del año. El gasto promedio del fan de eSports todavía es bajo comparado con el fan de deportes tradicionales, como el fútbol, lo que sugiere un gran potencial de incremento todavía sin explotar.

El segmento más entusiasta de la audiencia de los eSports es un perfil joven entre 20 y 35 años, mayoritariamente hombre (70%); con estudios superiores (46%), con empleo (55%), espectador habitual de deportes y con propensión al pago por servicios Premium y al consumo de *merchandise*.

Tendencias en los eSports

El deporte tradicional y los eSports muestran trayectorias inequívocas que indican una convergencia hacia una única industria de entretenimiento a escala global. Los clubs deportivos, en su aspiración por convertirse en marcas globales y ampliar su huella en el mercado internacional, en especial el asiático, tienen una gran oportunidad de conseguirlo a través de los eSports y su potencial para alcanzar la deseada audiencia más joven.

Varios clubes de la NBA, exjugadores estrellas de la NBA (como Magic Johnson o antiguos jugadores de los 76ers o San Francisco 49ers), la NFC, así como algunos de los principales clubes de fútbol de Europa (PSG, Schalke 04, Besiktas, Sporting de Lisboa o Valencia CF), son pioneros en la integración de eSports en su portfolio deportivo y de negocio.

En general, las empresas necesitan abordar con éxito su adaptación al mundo digital y responder con agilidad a la demanda del cliente. Las empresas y marcas noendémicas del deporte también están convocadas a evaluar la oportunidad de integrar los eSports en su estrategia, en la búsqueda de nuevas palancas de conexión con la generación millennial y futuras, que les prolongue su ciclo de negocio o les brinde una nueva ventaja competitiva en el mercado.



(1) NewZoo, Trends, revenues and audience toward 2017

Uno de los grandes retos de las marcas y de las empresas de cualquier industria es captar la atención del segmento de consumidores nativos digitales y millennials. En línea con este objetivo, los eSports ofrecen un atractivo natural para este nicho de audiencia.



El fan de eSports, como cualquier consumidor actual, busca experiencias únicas y nuevas formas de relacionarse con la marcas.

Los eSports nos muestran el camino hacia una sociedad hiperentretenida e hiperconectada, cuyos actores (gamers y viewers) están creando un nuevo estilo de vida, en el que serán necesarios nuevos

profesionales, nuevas carreras y nuevas inteligencias para seguir evolucionando. El desafío implica a todos los actores, tanto públicos como privados.

Mirar más allá de nuestras propias experiencias con videojuegos en el pasado permite visualizar el gran potencial de una industria emergente, global y sin límites.





Alejandro González de Aguilar del Canto y Teresa Gastón Fernández-Miranda,

socio y analista de Financial Advisory.

El *brexit* y su impacto en el sector turístico español

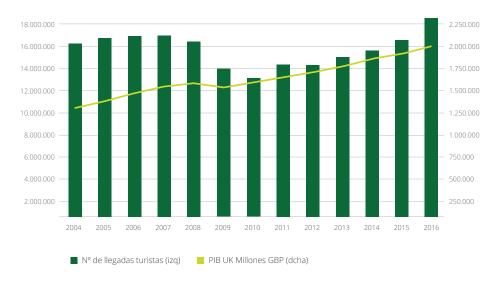
El pasado febrero, el gobierno de Theresa May presentó el libro blanco de su estrategia, una hoja de ruta para afrontar la salida de la Unión Europea después de que, finalmente, la Cámara de los Comunes del Parlamento británico diera luz verde el 8 de ese mes al Proyecto de Ley para activar en marzo el artículo 50 del Tratado de Lisboa.

En él, la premier británica matizaba el significado de "brexit duro", enfatizando que Reino Unido dejará el mercado único de forma tajante, priorizando el control sobre la inmigración y soberanía de sus fronteras, en detrimento del derecho de libre circulación de personas, tan protegido y fundamental para Bruselas. En su lugar, se perseguirá alcanzar un óptimo tratado de libre comercio que dé continuidad a algunos elementos ya existentes en el intercambio de bienes y servicios.

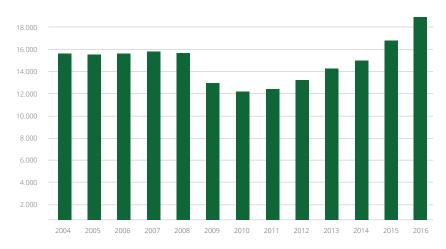
Partiendo de la idea de que, en términos generales, la salida del Reino Unido del mercado único no es positiva para ninguna de las partes, en la actualidad el saldo es claramente deficitario para las islas. Ya no solo por las relaciones directas y vínculos comerciales existentes, sino por el contexto de estabilidad y amplio mercado que la Unión Europea proporciona en la región.

Las posturas de los principales socios de la UE son variadas: duras, como Francia e Italia, o algo más conciliadoras, como Alemania, pero todos con el denominador común de que no hay negociación de los pilares de la Unión. Las máximas de que "si estás en la Unión, estás con todas sus consecuencias", y de que "no hay mercado único a la carta", prevalecen sobre cualquier otro punto de vista.

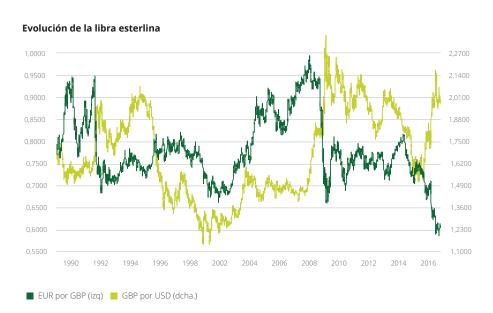
Evolución del PIB de Reino Unido vs. número de llegadas de turistas



Evolución del gasto total de los turistas británicos en España (Millones de euros)



El PIB per cápita británico mantiene una elevada correlación con el número de llegadas a España de turistas procedentes de Reino Unido. Las previsiones de PIB para el Reino Unido han sido rebajadas por los principales analistas y por instituciones, como el FMI, que ha retrocedido en 2017 hasta el 1,1%, o la Comisión Europea, hasta el 1,5%.



Potenciales efectos sobre el turismo

Hasta la fecha, uno de los pocos efectos que se ha podido cuantificar con exactitud ha sido la evolución de la libra esterlina frente al euro. Tras conocerse los resultados del referéndum del pasado 24 de junio, llegó a depreciarse alrededor de un 9% frente al euro y de un 11% frente al dólar, en el día inmediatamente posterior.

En este sentido, y poniendo el foco en el sector turístico español, una depreciación constante de la libra esterlina reduciría el poder adquisitivo de los británicos. Esta situación se podría traducir en un recorte del presupuesto destinado para vacaciones, al ver disminuida su capacidad de gasto. Asumiendo que las llegadas de británicos se mantendrían, entendemos que dicha restricción se reflejaría en una disminución del nivel de gasto y de la duración de la estancia media en nuestro

país, que es de a 8,7 días aproximadamente en 2015, según el Instituto de Turismo de España.

Todo esto derivaría en un efecto negativo sobre el PIB español, al que el turista británico contribuyó en 2016 con un gasto total de 16.200 millones de euros, en torno al 1,5%/PIB, y un gasto medio de 905 euros, el tercero más elevado entre los cinco países con mayor emisión de turistas (Reino Unido, Francia, Alemania, Países Bajos e Italia), solo por detrás de Alemania y Países Bajos. Según el Centro de Precisión Económica (CEPREDE), la factura de la salida de Reino Unido podría estar entre el 0,3% y el 0,6% del PIB ante una reducción de los ingresos procedentes de bienes y servicios.

Por áreas geográficas, las más expuestas al *brexit* serían las Islas Canarias, con un 28% de pernoctaciones de británicos sobre las totales en la zona en 2015, y las Islas Baleares, además de todo el territorio de la Costa Blanca y la Costa del Sol.

Otro indicador a seguir muy de cerca por el sector turístico debería ser el PIB per cápita británico. Éste mantiene una elevada correlación con el número de llegadas de turistas procedentes de Reino Unido a España. Las previsiones de PIB para el Reino Unido han sido rebajadas por los principales analistas y por instituciones, como el FMI o la Comisión Europea, que también han recortado sus previsiones, retrocediendo en 2017 hasta el 1,1% para el primero y hasta el 1,5% para la institución europea, frente al crecimiento del 1,7% registrado en diciembre de 2015.

De producirse el *brexit*, los precios del transporte aéreo podrían encarecerse. Adicionalmente, las compañías aéreas, y en mayor medida aquellas conocidas como low cost, se benefician actualmente de acuerdos intracomunitarios como el aéreo de Aviación Común Europea, que les permiten operar sin restricciones y volar por todo el territorio de la Unión Europea. La salida de Reino Unido del bloque europeo rompería estos acuerdos, traduciéndose en mayores costes sobre las aerolíneas con origen fuera de la Unión Europea.

¿Qué efectos se pueden provocar a corto plazo?

Sin embargo, en el corto plazo, pese a todas las previsiones mencionadas, la realidad es que las cifras no acompañan a esta perspectiva pesimista, sino más bien todo lo contrario. A nivel macroeconómico, el Reino Unido arrojó unas sólidas cifras de PIB, alcanzando el 2,0% y mejorando las previsiones. Además, la libra se ha sobrepuesto al descalabro que sufrió en los meses posteriores a junio y ha recuperado posiciones, cotizando actualmente en el entorno de los 0,83 GBP por EUR.

En el ámbito del turismo español, en el conjunto de 2016, incluyendo los 6 meses posteriores a conocerse la decisión de los británicos de abandonar el bloque, más de 17,8 millones de turistas británicos eligieron España como destino para sus

vacaciones. Esto supone un incremento de alrededor del 12,3% de llegadas a nuestro país con respecto al año anterior. De esta forma, se ha observado que la correlación percibida en años pasados entre la divisa británica y la llegada de turistas ha disminuido, hasta el punto de que el número de viajeros no ha dejado de crecer, pese a encarecerse la moneda en que éstos usar.

De la mano de este efecto, se ha incrementado el gasto total de los turistas, pasando de 14,3 millones de euros en 2015 a alrededor de 16,2 millones de euros en 2016, un 13,4% más. También se han registrado aumentos en el número de slots de vuelos con origen en Reino Unido hacia aeropuertos españoles.

Esto se debe, principalmente, a que España es percibida en Reino Unido como el destino líder y perfecto para vacaciones de sol y playa por, entre otros factores, sus precios competitivos, su seguridad y su ubicación geográfica. Se añade el factor de la fidelidad ya que, junto con los franceses, los británicos son los turistas que más veces repiten su visita a España.



En el conjunto de 2016, incluyendo los 6 meses posteriores a conocerse la decisión de los británicos de abandonar el bloque, más de 17,8 millones de turistas británicos eligieron España como destino para sus vacaciones.

España es percibida en Reino Unido como el destino líder y perfecto para vacaciones de sol y playa por factores como sus precios competitivos, su seguridad y su ubicación geográfica. Además, se añade el factor de la fidelidad ya que, junto con los franceses, los británicos son los turistas que más veces repiten su visita a España.



Los primeros análisis apuntan a que los sectores con mayor exposición en España serían automoción, industrial y químico. Estos se verían perjudicados por el devenir de las relaciones y exportaciones a Gran Bretaña. Lo mismo sucedería con el turismo y el ocio, ya que Reino Unido es el primer mercado emisor de turistas a suelo español.





En la cultura del turista inglés, las vacaciones no se perciben como un lujo, sino como una necesidad de la que no pueden prescindir, por lo que viajan independientemente de su situación económica y las planifican con una medida antelación. Los que han decidido o decidirán suspender alguno de los viajes previstos a lo largo del año, para ajustar sus carteras, han mantenido o mantendrán el destino español como preferente, mientras que otros destinos como EE.UU. han disminuido debido a la fortaleza del dólar.

Según declaraba a principios de febrero el embajador de Reino Unido en España, Simon Manley: "España está en el corazón de los británicos". Además de estas palabras, también ha manifestado su confianza en que el *brexit* no afectará a la llegada de turistas al país, recalcando las cifras récord de llegadas en 2016 y señalando que las perspectivas para 2017 son aún mejores. Por tanto, se podría afirmar que el *brexit*, de momento, sigue sin repercutir de forma notable en la llegada y gasto de los turistas británicos a España.

En el largo plazo, la visión varía y el foco se centra en si la Unión Europea se reforzará y avanzará en su consolidación o si, por el contrario, las dudas sobre su viabilidad futura triunfarán. En este punto, las potenciales consecuencias de los escenarios que se proyectan toman una dimensión y profundidad más que significativa.

Todos estos análisis nos llevan a la conclusión de que todos los sectores de actividad se van a ver afectados de una manera o de otra por el *brexit*. Por ello, la situación requiere de un análisis y una preparación adecuada para gestionar, en la medida de lo posible, la secuencia de acontecimientos y evitar que sean éstos los que arrastren todo a su paso.

Nota: al cierre de este artículo el Gobierno Británico no había activado aún el artículo 50 del Tratado de Lisboa.





Ignacio Allende, director de Financial Advisory

España es una de las mayores industrias turísticas a nivel mundial. Con una amplia oferta hotelera, especialmente vacacional, infraestructuras de calidad y un excelente clima todo el año, continúa siendo el tercer país del mundo que mayor llegada de turistas registra.

En este sentido, en 2016 se ha alcanzado un nuevo record de llegadas de turistas por sexto año consecutivo, alcanzando la cifra de 75 millones, un 10,6% superior a la obtenida en 2015.

Se espera que esta tendencia positiva continúe, apoyada por unas buenas perspectivas económicas de nuestros principales mercados emisores: Reino Unido, a pesar de la amenaza que podría suponer el *brexit*; Francia y Alemania. Además, los factores geopolíticos, que están afectando a otros destinos

2016 ha continuado siendo un año de resultados macroeconómicos positivos, apoyado por los bajos precios del petróleo, los tipos de interés cercanos a cero y el euro en niveles mínimos frente al dólar. Los principales indicadores operativos del sector hotelero español continúan, un año más, mejorando y registrando crecimientos de doble dígito, lo que indica el buen momento por el que pasa la industria.

competidores, como Turquía, Túnez o Egipto, no se prevé que se resuelvan en el corto-medio plazo.

En cuanto a la oferta hotelera, el incremento en 2016 ha sido inferior al 1%, con 4.000 nuevas habitaciones para un total de más de 785.000 unidades alojativas, repartidas en 6.300 establecimientos.

La inversión hotelera vuelve a alcanzar los 2.000 millones de euros por segundo año consecutivo

2016 ha continuado siendo un año de resultados macroeconómicos positivos, apoyado por los bajos precios del petróleo, los tipos de interés cercanos a cero y el euro en niveles mínimos frente al dólar. En este sentido, los principales indicadores operativos del sector hotelero español continúan, un año más, mejorando y registrando crecimientos de doble dígito, lo que indica el buen momento por el que pasa la industria.

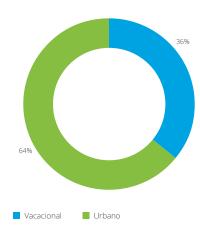
De esta forma, el sector hotelero español se consolida como un sector muy atractivo para una gran diversidad de inversores, como se demuestra que, por segundo año consecutivo, la inversión hotelera ha vuelto a alcanzar los 2.000 millones de euros en 2016

En relación a la actividad hotelera en España, podemos destacar:

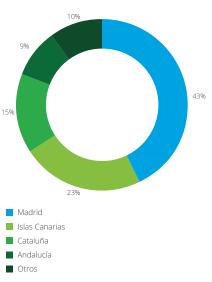
- Segmento urbano: entre las principales operaciones de este segmento se encuentran los activos flagship de 4 y 5 estrellas en Madrid y Barcelona, que siguen siendo un destino de inversión muy demandado por los inversores.
 - En 2016, a diferencia de otros años, Madrid ha registrado un elevado volumen de inversión, concentrando cerca del 43% del total. Este dato tiene en cuenta otras operaciones que también se han producido en la capital, como la adquisición, por parte de KKH Property, de la antigua sede de la Fundación Caja Madrid en Madrid o la compra del edificio España, por Baraka.

- Por otro lado, los inversores siguen mostrando interés en otras ciudades que son consideradas muy atractivas por su componente de urbanovacacional y business-leisure, aunque la actividad ha sido más reducida.
 Destacan, entre otras, Sevilla, mediante la adquisición del Gran Hotel Lar, por la cadena hotelera, y con la compra, por Drago, del Banco de Andalucía para reconversión a un hotel de lujo; Granada, con el antiguo Fontecruz, adquirido por Eurostars; y Valencia, con la compra del Hotel Abba Acteon, por Hi Partners.
- Segmento vacacional: las Islas Canarias, tanto Fuerteventura, Lanzarote, Tenerife y Gran Canaria, se mantienen como el principal destino vacacional por inversión, principalmente, en el segmento de resorts de 4 estrellas. Las Islas Baleares, especialmente Mallorca e Ibiza, han tenido mucho interés inversor. En Mallorca, destaca la compra del Hotel Hilton Sa Torre, el Hotel Bahía Cala Ratjada y el Hotel Alcudia Sun Village, entre otras. En Ibiza, el Hotel Portinatx.
- En cuanto a otros destinos vacacionales, destaca: la Costa del Levante, con la adquisición del Hotel Doblemar y el Hotel Intercontinental La Torre Resort en La Manga, Murcia y el Complejo Hotelero Cabo Cervera, en Alicante; la Costa del Sol, con la compra del Hotel Las Palomas, en Torremolinos (Málaga) y, en Gerona, la adquisición del Hotel Terramar.
- Entre las principales operaciones de portfolios hoteleros y corporativas, destacan (i) la venta de la cartera de Merlín por 535 millones de euros, compuesta por 19 activos principalmente urbanos en Madrid y Barcelona; (ii) la adquisición por parte de B&B de la cadena Sidorme, compuesta por 13 activos urbanos, y (iii) las dos adquisiciones de portfolios hoteleros realizadas en Ibiza y Gran Canaria, por Hispania.

Volumen de inversión por segmento



Volumen de inversión por geografía



Operaciones de activos hoteleros más significativas

Hetel	Localización	Estrellas	Hab	Communitari	Vendedor	Precio	Precio/hab.
Hotel	Localizacion	Estrellas	Hab.	Comprador	vendedor	(Millones€)	(Miles de €)
Hotel Villamagna	Madrid	5	150	Dogus group	Grupo portugués Sodium SGPS	180,0	1.200
Pullman Barcelona Skipper	Barcelona	5	241	Fondo de inversión Luxemburgo	AXA Investment Managers	90	373,4
Hotel Velazquez	Madrid	4	143	Grupo Didra	Familia Salazar	63	440,6
Innside Suecia	Madrid	4	127	INTERNOS Global Investors	Explotador hotelero independiente	45	354,3
Hotel Adler	Madrid	5	44	Topland Investment	Familia Vázquez	27,4	622,5
Hotel Gran Atlanta Madrid	Madrid	4	180	Leonardo Hotels	n.d.	30	166,7
Stella Canaris	Fuerteventura	4/5	2.000	Labranda Hotel and Resorts	n.d.	>70	n.a.
Hotel Jardín Tropical de Tenerife	Tenerife	4	419	HI Partners	Grupo Timón	n.a.	n.a.
IFA Catarina	Gran Canaria	4	402	HI Partners	Creativ Hotel Catarina	42,4	105,5
Portfolio Anfi (Anfi del Mar + Tauro)	Gran Canaria	4	988	IFA Hoteles	Anfi Invest ASfamilia de BJörm Lyng	41,2	41,7
Hotel Terramar	Gerona	4	209	HI Partners	Unión Hotelerade Levante S.L.	35	167,5
Hotel Monterrey de Lloret	Gerona	5	200	Bank of América	Guitar Hotels	n.a.	n.a.
Hotel Aldiana Fuerteventura	Fuerteventura	4	361	Inversor Privado	Aldiana	30	83,1
Hotel Occidental Oasis Lanzarote	Lanzarote	4	372	Hispania	Inversiones Inmobiliarias Oasis Resort, S.L.	28	75,3

Urbano Vacacional

En 2017, se prevé que aparezcan nuevos vehículos domésticos de inversión hotelera de tamaño significativo y se pronostica que se produzca un aumento de las operaciones derivadas de los activos de las carteras de deuda hotelera.

Principales operadores de portfolios de activos hoteleros¹ y operaciones corporativas

Portfolios	#activos	Comprador	Vendedor	Segmento ²	Precio (Millones€)	Precio/hab. (Miles de €)
Cartera hotelera Merlin	19	Forciere des Murs	Merlin Properties	Urbano	535	140,3
Portfolio Sidorme	13	B&B Hotels	Consorcio Inversor	Urbano	n.d.	n.d.
Portfolio Ibiza San Miguel	3	Hispania	Real Estate San Miguel	Vacacional	32	65
Portfolio Dunas³	4	Hispania	Dunas Hotels & Resorts	Vacacional	75	63,4

Nota (1): Se considera portfolio la venta conjunta de 3 o más activos hoteleros

Nota (2): Segmento que predomina en el portfolio

Nota (3): Adquisición de la deuda de Dunas Hotels & resorts, compra completada en 2017

Fuente: Elaboración interna de Deloitte

Inversores más activos en el sector hotelero español

Durante los últimos años, estamos observando una gran diversidad de inversores, tanto nacionales como internacionales, y un creciente interés por el mercado hotelero español.

Los vehículos de inversión inmobiliarios (SOCIMIS, REITS y fondos especializados) han sido en 2016, un año más, la tipología de inversor más activo, concentrando cerca del 48% del volumen total de inversión.

Podemos destacar la operación realizada por el REIT francés especializado en hoteles, Fonciere des Murs, con la compra del portfolio de Merlin Properties. Se trata del primer REIT internacional que ha entrado en el sector hotelero español.

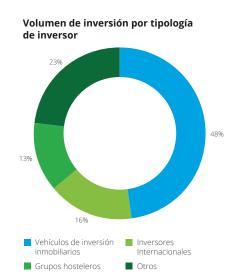
Asimismo, la Socimi Hispania Activos Inmobiliarios ha vuelto a ser protagonista en el sector, con una inversión cercana a los 146 millones de euros y con más de 2.200 habitaciones. Además, HI Partners, a través de su vehículo HI Partners Holdco Value Added, creado junto al Banco Sabadell, ha adquirido 5 activos con más de 1.300 habitaciones. Estos dos inversores hoteleros han adquirido activos value added, principalmente vacacionales de 4 estrellas en destinos prime.

En cuanto a **inversores internacionales**, 2016 se ha caracterizado por las operaciones realizadas por grupos privados internacionales, siendo muy limitada la actividad de los grandes fondos institucionales internacionales y los fondos asiáticos / middle-east.

Podemos destacar las operaciones realizadas por el conglomerado empresarial turco, Dogus Group, adquiriendo el Hotel Villa Magna; el grupo Topland Investment, participado por la familia chilena Luksic, con la compra del Hotel Adler; el fondo europeo inmobiliario, Internos Global Investor, con la adquisición del Hotel Innside Suecia o con la compra del Hotel Pullman Barcelona Skipper, por un fondo privado luxemburgués, entre otros.

La mayoría de estos inversores se centran en activos *flagship* localizados en las principales ciudades españolas, como Madrid y Barcelona.

Asimismo, se observa, otro año más, un creciente interés de grupos hoteleros internacionales, como la cadena francesa B&B Hotels, con la compra del portfolio de Sidorme; o grupos turísticos internacionales, como el touroperador alemán FTI, a través de la división hotelera Labranda Hotel and Resort, adquisición del complejo Stella Canaris, con 2.000 habitaciones; y el touroperador alemán Schauinsland-Reisen, con una compra de cerca de 600 habitaciones en Canarias e Islas Baleares.



En relación a las cadenas hoteleras nacionales, las más activas han sido las compañías hoteleras medianas españolas: como ROC Hotels, con una compra de más de 500 habitaciones en la Manga; Alua Hotel & Resort, con la adquisición de dos activos en las Islas Canarias; o HM Hotels, con la compra de dos activos en Baleares. También es reseñable la actividad de Grupo Hotusa, con la compra de tres activos en Galicia y Andalucía.

Asimismo, la mayoría de las transacciones se caracterizan por ser de un tamaño más reducido y centradas en activos de tamaño medio de 3 y 4 estrellas, tanto en segmento urbano como vacacional.

Perspectivas de la actividad hotelera corporativa en 2017

Esperamos que 2017 siga siendo un año con un elevado volumen de inversión, apoyándose (i) en unos buenos datos macroeconómicos nacionales; y de feedermarkets; (ii) unos buenos resultados operativos de los hoteles; (iii) un mercado altamente fragmentado; (iv) una delicada situación geopolítica de países vecinos; y (v) un elevado apetito inversor.

Muestra de ello, es el elevado volumen de inversión de los primeros meses, donde se han producido operaciones significativas como:

- Dos hoteles del Grupo Acciona en Barcelona y Marbella.
- NH Málaga, comprado por la SOCIMI Hispania.
- Hotel Villaitana, adquirido por HI Partners Holco Value Added.
- Compra del 40-50% del capital del complejo Canalejas.
- Adquisición de la cadena Blue Sea por parte de Portobello.
- Operaciones en *pipeline* anunciadas que se espera que se materialicen en 2017:



la venta del Hotel Silken Diagonal; la desinversión de 4 hoteles, cerca de 2.000 habitaciones, de la Joint Venture entre Meliá y Starwood Capital.

Asimismo, en 2017 se prevé que aparezcan nuevos vehículos domésticos de inversión hotelera de tamaño significativo, como el anuncio de la creación de una nueva SOCIMI con una capacidad prevista de inversión de cerca de 400 millones de euros: Millenium Hotels Real Estate. Además, se pronostica que se produzca un aumento de las operaciones derivadas de los activos de las carteras de deuda hotelera, entre las que se encuentran las carteras de SUN, Ocean, Traveller y Whale, transaccionadas este año, o Amazona, Castle y Meridian de años anteriores.

A pesar de estas previsiones tan halagüeñas, no hay que olvidar que el volumen de inversión podría verse ralentizado debido a varios factores:

- Comprensión de yields, que está provocando que determinadas operaciones no encuentren comprador.
- Paulatina recuperación de los mercados competidores.
- Efecto brexit sobre las perspectivas macroeconómicas de UK.



En los últimos tiempos, el concepto de eficiencia y optimización de costes se ha utilizado mucho, quizás hasta en exceso. Hoy en día, vivimos en un entorno en el que todo es volátil y el management se alimenta permanentemente de nuevos conceptos y tendencias innovadoras, que aparecen con el objetivo de revolucionar la gestión de las compañías y, en parte, jubilar anticipadamente los paradigmas anteriores.

Sin embargo, en contra de lo que pueda parecer, la eficiencia y racionalización de costes sigue siendo un concepto de rigurosa actualidad. Hemos vivido una época de necesidad de ajuste drástico de los costes para poder adaptarnos a un entorno de caída de ingresos. Por suerte, la tendencia se está invirtiendo y los planes de expansión y crecimiento vuelven a estar en el centro de las discusiones de los comités de dirección de la mayoría de compañías. Sin embargo, no podemos cometer de nuevo el error de olvidarnos de la eficiencia. Esta debería ser un objetivo estratégico esencial y permanente en todas las empresas del sector. No nos aportará la clave en la ventaja diferencial, pero sí es un factor necesario para mantener nuestro nivel de competitividad.

En el sector turistico aún son muchas las carencias y los frenos que vemos a diario en las empresas, y que dificultan la consecución de la excelencia en la eficiencia de costes. Entre otros, citamos algunos de los principales frenos y problemáticas que vemos a diario en las compañías:

... a nivel organizativo:

 Pocos perfiles analíticos, especialistas o técnicos en sus áreas de actuación, y con poca proactividad para buscar permanentemente ideas de mejora continua en sus actividades y rutinas diarias y en las partidas de costes que gestionan. Vemos el coste desde la perspectiva del generador del coste, no desde la perspectiva de lo que aporta al negocio.



Apostar por la eficiencia requiere de darle prioridad estratégica, del liderazgo de la alta dirección y de emplear los recursos para mantener la intensidad y el foco.

Luis Soler y Vicente Segura,socios de Consultoría.



No podemos olvidarnos de la importancia de la eficiencia. Esta debería ser una prioridad estratégica esencial y permanente en todas las empresas del sector. Es un factor necesario para mantener nuestro nivel de competitividad.

- Ausencia de equilibrio entre lo urgente y lo importante; el "día a día" absorbe y acabamos dejando de lado los problemas estructurales; seguimos conviviendo con las ineficiencias y con los costes que no generan retorno adecuado y, lo peor, es que lo asumimos como algo normal.
- Organizaciones muy estancas, verticales y con grandes silos; con una estructura muy funcional o departamental, lo que dificulta nuestra capacidad para activar equipos que funcionen transversalmente y orientados al objetivo común de incrementar la eficiencia de la compañía en su conjunto, más allá de los objetivos individuales de cada área.
- Ausencia de "orientación de servicio".
 Falta mayor visión del proceso hacia el cliente o visión del coste hacia el usuario final que retorna el valor a la empresa.

 Necesitamos trabajar la eficiencia del proceso y del coste desde el punto de vista del output final y del valor que genera.

... a nivel operativo:

- Exceso de procesos manuales y, sobre todo, procesos muy estancos y compartimentalizados, que generan grandes ineficiencias, como el exceso de generación de documentos que no aportan el valor necesario.
- Falta de procesos y mecanismos que permitan cuestionar permanentemente cada partida de coste, con el objetivo de racionalizar cada concepto generando mayor retorno.

- Ausencia de una visión integral del proceso, de principio a fin, con un líder claro que "mande sobre el proceso" y que tenga capacidad de decisión por encima de las áreas y de las personas que participan, velando permanentemente por la mejora continua.
- Necesidad de un cambio cultural en la manera de pensar. Comentarios del estilo: "es lo que me han pedido / siempre lo hemos hecho así / yo me manejo bien con este Excel / es lo que siempre hemos gastado / está en el presupuesto / etc." frenan la capacidad de identificar e implementar mejoras en las actividades diarias y en los costes que gestionamos. Necesitamos mayor espíritu crítico de mejora, para cuestionarnos el modo en cómo hacemos las cosas y el coste de cada partida, y para buscar planeamientos disruptivos e innovadores de mejora permanente.

... a nivel gestión y gobierno interno:

- Invertimos demasiado tiempo en el análisis y en la discusión, y muy poco tiempo en la decisión y en la acción. Invertimos poco tiempo en la cuantificación de las mejoras y en el seguimiento de los resultados esperados. En la mejora de la eficiencia, medir correctamente los resultados es un factor esencial.
- Ausencia de solidez de la información.
 Este hecho provoca discusiones eternas sobre datos que no siempre son iguales o que están trabajados con visiones diferentes, generando enormes pérdidas de tiempo al centrar las discusiones en la calidad del dato en lugar de las acciones



correctivas. La eficiencia comienza por fijar responsables del dato que eviten estos conflictos.

- Generación de exceso de informes, por el simple hecho de disponer de información. Pensamos que la "información es poder" y es cierto, pero solo en parte. Si no convertimos la información en decisiones y acciones, se vuelve un foco de generación de ineficiencias permanente. Por ejemplo, invertimos mucho tiempo y esfuerzo en generar reportings y muy poco tiempo en analizar y decidir cambios y acciones que modifiquen tendencias.
- Exceso de reuniones, con muy baja eficiencia y sobre todo con muy baja productividad, donde discutimos mucho a nivel general, pero donde vemos muy pocos planteamientos concretos para mejorar el modo en que hacemos las cosas o para buscar y validar ideas de eficiencia.

En resumen, hemos analizado diversas problemáticas que nos dificultan la búsqueda de la eficiencia en nuestras compañías. Todo es optimizable, siempre; unas veces, generando impacto directo en el coste, otras veces con impactos en los tiempos de los equipos, que a la larga también influye en el coste.

En definitiva, muchos campos de mejora y grandes retos por delante. La eficiencia no es la clave del éxito pero sí es un factor que, de no tenerlo, nos impide el desarrollo del negocio a futuro y nos resta competitividad. Si queremos apostar por ello, necesitamos darle la prioridad estratégica que se merece, liderar este tipo de programas desde la alta dirección y poner los recursos necesarios para mantener la intensidad y el foco. Depende de nosotros.



Aún son muchas las carencias en el sector que frenan la consecución de la excelencia en la eficiencia de costes.

Economía colaborativa: un complejo marco legal

En los últimos años la incertidumbre social y económica ha dado paso a un nuevo fenómeno que, unido a las nuevas tecnologías, ha experimentado un crecimiento exponencial, revolucionando el consumo.

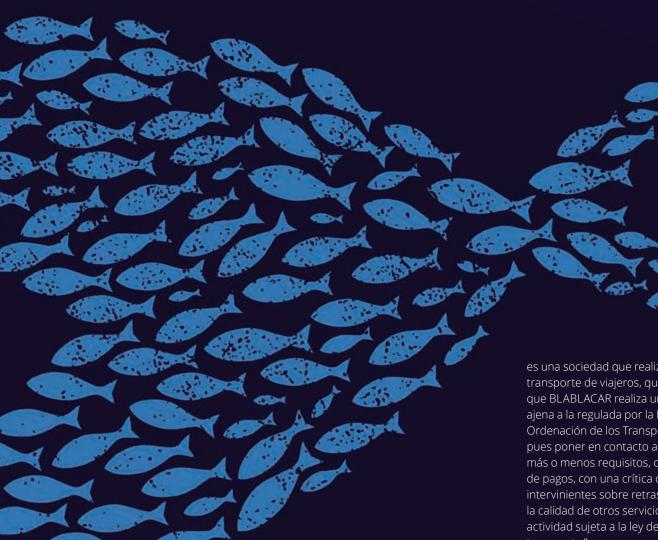


Nos referimos a la economía colaborativa que, en palabras de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), puede definirse como "un nuevo modelo económico que engloba un conjunto heterogéneo y rápidamente cambiante de modos de producción y consumo por el que los agentes comparten, de forma innovadora, activos, bienes o servicios infrautilizados, a cambio o no de un valor monetario, valiéndose para ello de plataformas sociales digitales y, en particular, de internet".

Cuando se habla de economía colaborativa nos vienen a la cabeza plataformas digitales como AirBnb y HomeAway (dedicadas al alquiler de apartamentos, viviendas y habitaciones) o Uber y Blablacar (en las que se pone en contacto a conductores particulares con viajeros ofreciendo una alternativa a los medios de transporte tradicional); si bien los nuevos modelos colaborativos operan ya de forma destacada en otros sectores como la financiación de proyectos, la alimentación o la moda, entre otros.

A pesar de la apertura de ciertas vías de colaboración entre la economía tradicional y la economía colaborativa, la principal crítica que ciertos miembros del sector hotelero hacen a determinadas plataformas colaborativas como Airbnb es que mientras ellos deben someterse a numerosos controles (fiscales, laborales, licencias, higiene, seguridad, derechos de

Fernando Martínez Comas y Carolina Ojeda, socio y asociado *senior* de Deloitte Legal



los consumidores, etc.) se están alquilando apartamentos particulares a turistas sin ningún tipo de regulación y sin estar sujetos a los estrictos controles a los que aquéllos se ven sometidos. Esta situación también se pone de manifiesto en el sector del transporte, con plataformas como Blablacar o Uber, que cuentan con la oposición de compañías de autobuses y taxistas.

Prueba de ello es la demanda que en 2015 la Confederación Española de transportes de autobús ("Confebus") presentó contra Blablacar, alegando que la misma realizaba competencia desleal e infringía las normas de transporte, como la intermediación en el mercado de transporte sin la correspondiente licencia o autorización.

Al respecto, el Juzgado de lo Mercantil número 2 de Madrid, en el que recayó la referida demanda ha resuelto el pasado mes de febrero de 2017 la controversia, desestimando la pretensión de Confebus al entender que "salvo desviaciones excepcionales que tampoco supondrían una evidencia clara de que BLABLACAR

es una sociedad que realiza labores de transporte de viajeros, queda probado que BLABLACAR realiza una actividad ajena a la regulada por la LOTT (Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres), pues poner en contacto a particulares con más o menos requisitos, con un control de pagos, con una crítica de las personas intervinientes sobre retrasos o sobre la calidad de otros servicios no es una actividad sujeta a la ley de ordenación del transporte."

Contra la referida sentencia cabe recurso de apelación ante la Audiencia Provincial de Madrid, por lo que según la información publicada en diversos medios de comunicación, Confebus recurrirá dicha resolución al entender que en este caso lo que se está haciendo bajo el paraguas de economía colaborativa es transporte público en vehículos particulares e intermediación en la contratación del transporte, sin someterse a la regulación y fuera del sistema establecido, siendo, además, competencia desleal.

Los nuevos modelos colaborativos operan actualmente en diferentes sectores, coexistiendo con los modelos tradicionales, que están sometidos a numerosos controles en materia fiscal o laboral. La convivencia de ambos modelos no es sencilla y genera diferentes tensiones.

Pues bien, teniendo en cuenta el revuelo que se ha generado en torno a la economía colaborativa, el pasado mes de junio de 2016 la Comisión Europea (CE) publicó la "Agenda europea para la economía colaborativa" en la que se recogen una serie de recomendaciones no vinculantes que pretenden ofrecer a los consumidores, las empresas y las autoridades públicas una orientación jurídica con vistas a un desarrollo equilibrado y sostenible ante las nuevas necesidades que demanda el creciente negocio de la economía colaborativa.

Como veremos, se trata del primer intento de aunar criterios sobre economía colaborativa, de momento a modo de recomendación, ante las dudas que a menudo se están planteando en los distintos países en cuanto a las normas aplicables a la misma, especialmente cuando se combina con la fragmentación reglamentaria resultante de enfoques reguladores divergentes a nivel nacional o local.

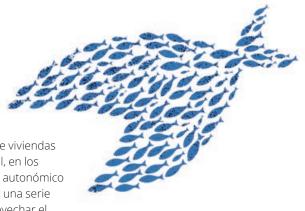
Al respecto, la CE ha establecido que en la medida en que las plataformas colaborativas proporcionan un «servicio prestado normalmente a cambio de una remuneración, a distancia, por vía electrónica y a petición individual de un prestatario de servicios», ofrecen un servicio de la sociedad de la información lo que le sitúa en el ámbito de aplicación de la Directiva sobre el comercio electrónico que, en España, se rige por lo establecido

en la Ley 34/2002, de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de Información y Comercio Electrónico ("LSSI") y, por lo tanto, supone quedar excluido de la responsabilidad de los servicios y bienes que son objeto de transacción entre los usuarios de una plataforma.

Sin embargo, puede haber casos en los que se considere que las plataformas colaborativas ofrecen otros servicios además de los servicios de la sociedad de la información, actuando como intermediarios entre los prestadores de los servicios subyacentes y sus usuarios.

En particular, en determinadas circunstancias, una plataforma puede ser también un proveedor del servicio subyacente (por ejemplo, servicio de transporte o de alquiler a corto plazo) de modo que podría estar sujeta a la normativa sectorial específica, incluidos los requisitos de autorización y concesión de licencias empresariales aplicados por lo general a los prestadores de servicios.

En este sentido la CE apunta varios elementos que suponen considerar a la plataforma como un proveedor de servicios que opera en un marco sectorial y, por tanto, estar sometido a nivel de responsabilidad y regulación por éste, siempre y cuando: 1) La plataforma colaborativa fije el precio final que debe pagar el usuario como beneficiario del servicio subyacente; 2) la plataforma colaborativa establezca términos y



condiciones distintos del precio que determinan la relación contractual entre el prestador de los servicios subyacentes y el usuario (por ejemplo, instrucciones obligatorias sobre la prestación del servicio subyacente, incluida cualquier obligación de prestar el servicio); 3) la plataforma posea activos clave para prestar el servicio subyacente.

La conjunción de estos tres elementos implica, a criterio de la CE, que hay indicios claros de que la plataforma colaborativa ejerce una influencia o control significativos sobre el prestador del servicio subyacente, lo que puede indicar, a su vez, que debe considerarse que presta también el servicio subyacente (además de a la sociedad de la información), siendo, por lo tanto, un proveedor de servicios y, en consecuencia, deberá responder ante cualquier incumplimiento aplicable a los mismos en base a las reglas del ámbito sectorial en que intervenga.

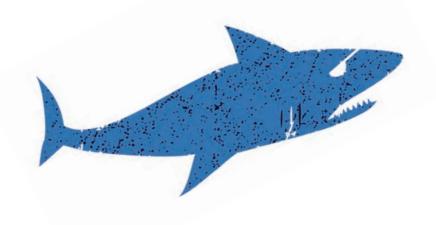
Como vemos, aun cuando se trata de recomendaciones no vinculantes, constituyen una importante base para que los Estados miembros de la Unión Europea empiecen a regular la economía colaborativa y clarificar su situación nacional de manera similar.

A este respecto, si bien de momento España carece de regulación general para estos nuevos negocios que operan bajo el paraguas de la economía colaborativa, como primeras medidas vemos que la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia ha pedido normas comunes para fomentar este sector y el Ministerio de Economía examina las reglas autonómicas sobre estancias turísticas en propiedades no destinadas a explotación económica. Hasta el momento el criterio seguido por los gobiernos autonómicos, tanto en este terreno como en el del transporte, ha sido restrictivo.

Centrándonos en el alquiler de viviendas para uso turístico o vacacional, en los últimos años, a nivel nacional, autonómico e incluso local, se han dictado una serie de normas que lejos que aprovechar el catálogo de oportunidades que puede aportar la economía colaborativa, ha creado un mercado fragmentado y lleno de incertidumbre tanto para los operadores de los modelos de negocio tradicionales como para los más innovadores.

Prueba de ello es que, actualmente, de las 17 comunidades autónomas españolas, únicamente se regula el alquiler de vivienda para uso turístico o vacacional en Madrid, Cataluña, Islas Baleares, Canarias, Andalucía, Aragón, Comunidad Valenciana, Galicia, Asturias, Cantabria, Navarra y País Vasco, lo que ha dado lugar a una normativa dispar y heterogénea.

Al respecto, si bien la definición de este tipo de viviendas suele ser similar, definiendo como tales aquéllas en las que se desarrolla una prestación de servicios de alojamiento con fines turísticos y contraprestación monetaria ofertada y promocionada a través de canales de oferta turística, su normativa difiere, por ejemplo, en el tiempo límite por estancia, que oscila entre los 31 días, en la Comunidad Autónoma de Cataluña o los 2 meses en Baleares, no existiendo límite en otras Comunidades Autónomas como en Canarias, donde únicamente se exige habitualidad y repetición, esto es, la cesión de la vivienda, dos o más veces dentro del periodo de un año o una vez al año, pero en repetidas ocasiones.



Por su parte, también existen importantes diferencias en el tipo de inmueble permitido ya que mientras que en Baleares se exige que sea una vivienda unifamiliar, ya sea con carácter aislado o entre medianeras, en el caso de Valencia o País Vasco, por ejemplo, se habla de inmuebles en general, cualquiera que sea su categoría.

Asimismo, es importante tener en cuenta que en Andalucía se permite el alquiler de la totalidad de la vivienda, con el límite máximo de 15 plazas, o por habitaciones, siempre y cuando el propietario resida en la vivienda y no se exceda de 6 plazas, en el País Vasco se aceptan los denominados Bed & Breakfast o los Bed and Brekky, entre otros y en Cataluña se exige el alquiler del inmueble completo (no siendo posible la cesión por estancias).

A nivel administrativo, la mayor parte de las Comunidades han optado por la presentación de declaración responsable de inicio de actividad (entre otras, Baleares, Canarias, País Vasco o Madrid), excepto en Cataluña, donde debe presentarse una comunicación previa ante el Ayuntamiento competente.

Asimismo, en Valencia si un propietario cede al menos 5 viviendas turísticas de forma simultánea, con independencia de su ubicación o no en un mismo edificio o complejo, debe constituirse como una empresa gestora, teniendo que inscribirse en el Registro General de Empresas, Establecimientos y Profesiones Turísticas de la Comunitat Valenciana.

Por su parte, comunidades como Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía o Aragón, obligan a registrar los inmuebles en el organismo turístico competente o en uno específico creado para ellas, que implica cumplir una serie de requisitos y condiciones específicas por parte del propietario y tramitar una licencia que le permita destinar el inmueble a este fin.

A su vez, en Canarias se exige a los propietarios y/o explotadores remitir a la Dirección General de Policía la información relativa a la estancia de las personas que se alojan en la vivienda y es la única comunidad que ha incluido la obligatoriedad de tributar la actividad de explotación de una vivienda vacacional, por el Impuesto General Indirecto Canario (IGIC) del 7%. Por su parte, el resto de Comunidades Autónomas han regulado que el alquiler de viviendas turísticas está exento de IVA, excepto cuando el responsable de la explotación preste servicios hoteleros durante la cesión, tales como limpieza, en cuyo caso será obligatorio emitir factura con el 10% de IVA.

En Asturias, Cantabria, Navarra, País Vasco, Galicia o Baleares se exige un seguro de responsabilidad civil que cubra los riesgos de los usuarios y, a diferencia del resto de comunidades, Cataluña es la única que aplica una tasa sobre el uso turístico de las viviendas.

Como vemos, la disparidad de criterios en materia de alquiler vacacional ha dado lugar, por ejemplo, a que la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia se haya pronunciado de forma negativa contra las regulaciones de Canarias y la Comunidad de Madrid.



Las recomendaciones no vinculantes establecidas por la Comisión Europea constituyen una importante base para que los Estados miembros de la Unión Europea empiecen a regular la economía colaborativa En cuanto a la regulación de la Comunidad de Madrid la Sala 8 del Tribunal Superior de Justicia de Madrid confirmó en 2016 que la estancia mínima de cinco días para los alquileres vacacionales en la Comunidad de Madrid iba en contra de la ley y anuló el artículo 17.3 del Decreto 79/2014, de 10 de julio, que regula los apartamentos y viviendas de uso turístico.

Asimismo, en el caso de Canarias, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia ha recurrido ante el Tribunal Superior de Justicia de Canarias el Decreto 113/2015, de 22 de mayo, por el que se aprueba el reglamento de las viviendas vacacionales de la Comunidad Autónoma de Canarias, al entender que incorpora un conjunto de restricciones a la competencia cuyo efecto es obstaculizar la entrada y la capacidad de competir de las viviendas vacacionales en el mercado de alojamiento turístico de las Islas Canarias, entre otras causas, al excluir del mercado las viviendas ubicadas en suelos turísticos que se encuentren dentro de las zonas turísticas, urbanizaciones turísticas o urbanizaciones mixtas turísticas, por lo que con ello se deja fuera del mercado al 90 % de las viviendas vacacionales.

Por su parte, el Ayuntamiento de Barcelona ha ordenado el cierre de 709 pisos turísticos ilegales desde agosto de 2016, por alquilarse sin licencia a turistas. La última noticia que se conoce de este mismo Ayuntamiento fue el anuncio de la sanción de 600.000 euros que impondría a las plataformas Airbnb y HomeAway por seguir anunciando pisos turísticos sin licencia.

Finalmente, tras años de controversias sobre las supuestas molestias que produce la actividad de un piso turístico a los vecinos, el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña (TSJC) ha rechazado este extremo y dictaminó en 2016 que "no se puede concluir en abstracto que la vivienda de uso turístico supone una actividad contraria a la convivencia normal en una comunidad, sino que es necesario que pueda ser tildado de anómalo o antisocial, como consecuencia de una serie de

conductas o actuaciones que merezcan la consideración de incívicas".

No obstante, los problemas que se están dando en la práctica y los pronunciamientos judiciales y/o medidas que acabamos de mencionar, las compañías tradicionales están encontrando en las plataformas de economía colaborativa una nueva vía para ampliar su negocio y prestar nuevos servicios adaptados a las exigencias del mercado, introduciéndose en el modelo colaborativo desde diferentes ángulos.

Así, en el mercado hotelero ya existen varias iniciativas que tratan de aprovechar las nuevas necesidades de los clientes centrándose en su satisfacción a la vez que cumplen con la legalidad vigente y mantienen los estándares de calidad que imperan en el negocio hotelero.

Prueba de ello es Be Mate, una plataforma online creada por la cadena hotelera Room Mate en el año 2014 que, según una entrevista a su Presiente, Kike Sarasola, publicada en Hosteltur su filosofía "consiste en coger no todas las viviendas turísticas de un destino como hacen otras plataformas, sino los 300 mejores apartamentos alrededor de nuestros hoteles, que estén a 10-15 minutos de distancia. Y darle a ese cliente y a ese propietario la posibilidad de recoger y dejar las llaves 24 horas, depositar las maletas en consigna y servicio de conserjería también 24 horas. Y lo más importante: con un sello de calidad que garantice que esos 300 apartamentos han sido visitados por alguien de Be Mate que ha dado su aprobación y que ha confirmado que las fotos de la web son veraces".

Asimismo, según se ha publicado, en enero de 2015 BeMate compró la plataforma española Alterkeys que, si bien tiene un funcionamiento similar al de Airbnb, solo tiene en su base de datos viviendas completas y no habitaciones. Con ello, BeMate ha incorporado a su oferta más de 100.000 apartamentos. Otro ejemplo

podría ser el de Renfe que en el año 2015 se unió a la moda del consumo colaborativo con el lanzamiento del Bono Colaborativo que, tal como anuncia en su página web, consiste en un bono de 8 viajes de ida y/o vuelta indistintamente que permite asociar un máximo de 4 titulares, disponible en todos los servicios AVE y trenes de larga distancia. Los titulares deben identificarse, dado que el bono es de carácter nominativo e intransferible, requiere la selección de un trayecto único, por lo que a la hora de comprar el bono deberán indicarse las dos estaciones entre las que se quiere viajar y tiene una duración de 4 meses desde la fecha de compra.

Como vemos, nos encontramos ante un fenómeno que crea nuevas oportunidades de negocio, inspirado en la innovación y el crecimiento económico y, por ello, la adaptación a las nuevas tendencias que vienen de la mano de la economía colaborativa permitirá a los distintos agentes, entre ellos los más tradicionales, a ser más competitivos, reducir costes y abrir nuevos canales de distribución.

Para ello, será crucial crear un entorno normativo que dé respuesta a las necesidades que demanda el mercado, que ofrezca seguridad jurídica, mayores garantías y proteja los intereses de los distintos operadores, lo que sin duda requiere un esfuerzo por parte de los poderes políticos que deben centrar sus esfuerzos en regular de forma sostenible, dinámica y equilibrada para adaptarse a la realidad actual.



La experiencia del empleado en todas sus etapas, clave para la gestión del capital humano

Según diversos estudios de Deloitte, el año 2017 se posiciona como el año en el que se van a implantar modelos disruptivos en la gestión de personas. Debemos estar preparados para trabajar en este nuevo escenario.

Borja Arrieta,

director de Human Capital

El sector turístico es el motor de la economía y se prevé que seguirá batiendo records. Su principal reto ahora es cómo gestionar su éxito de manera sostenible, potenciando los destinos españoles por su valor añadido y no tanto por su precio.

Uno de los pilares básicos para lograr este reto es tener empleados comprometidos y felices en sus compañías, para que den lo máximo en su día a día. Ahora mismo, debido a la escasez de profesionales con las habilidades más demandadas, nos encontramos en una guerra por el talento.

Las expectativas de los empleados están evolucionando, hoy en día demandan mayor transparencia en las organizaciones. Los millennials, que conforman el 50% de la fuerza laboral mundial, buscan en las organizaciones una experiencia enriquecedora que les permita desarrollar una rápida carrera profesional dentro de un entorno flexible.

No solamente son los millennials los que buscan esto, los empleados esperan que se les trate como a clientes. Al igual que generamos experiencias para fidelizar a los clientes, necesitamos crear experiencias únicas para que los empleados se vinculen con la organización. Tenemos que conseguir que los mejores profesionales del mercado quieran formar parte de la empresa y, además, retener el talento del que disponemos.

No podemos pensar únicamente en la experiencia del empleado cuando está en la empresa, también debemos tener en cuenta el antes y el después. Todas las etapas del ciclo de vida del empleado son importantes.

En el inicio, cuando ni siquiera es un candidato potencial, tenemos una gran oportunidad para transmitirle los valores de la compañía. Para ello debemos pensar en los factores de atracción, la información que proveemos y a través de qué canales lo hacemos. Las conferencias en universidades o ferias de empleo en centros de formación profesional son buenas oportunidades para que empleados den sus testimonios y muestren cómo es trabajar en la compañía. Estos mensajes crean un vínculo emocional con los candidatos, además de promocionar y fortalecer la imagen de marca.

El reto de las organizaciones es implantar nuevas reglas en su cultura que disminuyan la brecha entre empleador y empleado.





Otro momento importante es el proceso de selección. Debemos focalizarnos en cómo encaja el candidato en la cultura de la compañía y transmitirle nuestros valores, historia y negocio. Posteriormente, en su incorporación, estaremos atentos a cómo es su primer día, qué acogida tiene de su superior y compañeros, de qué información dispone y qué actividades específicas va a realizar.

También es importante comunicarle cómo trabajamos, la organización que tenemos, los planes de carrera dentro de la organización y cómo potenciamos sus capacidades y reconocemos la implicación, el desempeño y el nivel de compromiso. Esto deberá hacerse segmentando a los colectivos a los que nos queremos dirigir para adaptar el mensaje a cada uno de ellos.

No debemos olvidar el después, al finalizar el trabajo en la compañía se harán entrevistas de salida, creación de comunidad de alumnis para que sigan vinculados a la organización. Un ex empleado es un embajador de la empresa, y conoce bien la compañía como para transmitir su cultura a futuros candidatos.

En este contexto, el reto de las organizaciones es implantar nuevas reglas en su cultura para disminuir la brecha existente entre el empleador y el empleado. Un feedback continuo y segmentado de los empleados conseguirá dar respuesta inmediata a sus expectativas y lograr así la experiencia diferencial, que provoca un aumento de los niveles de atracción, retención y compromiso. Esto podemos lograrlo a través de pulse surveys, herramientas de evaluación del desempeño, apps que miden el bienestar del empleado, etc.



En el contexto actual de mercado, la industria de turismo se encuentra expuesta a continuas convulsiones que obligan a los gestores de compañías a mantener un alto dinamismo en cuanto a la mayor optimización de sus recursos escasos, a los acuerdos con proveedores, a la cercanía con los clientes y a la relación con competidores.

En definitiva, para conseguir los objetivos básicos previstos por las organizaciones a corto, medio y largo plazo, resulta necesario conocer de primera mano las diferentes opciones viables que puedan acompañar a la compañía/grupo en esta ruta "insegura".

Por ello, disponer de alternativas innovadoras que flexibilicen las estructuras y se adapten ágilmente a las necesidades puntuales se hace fundamental.

En este sentido, enumeramos algunos de los factores a tener en cuenta dentro de la industria ante un eventual análisis de situación:

- Estacionalidad de los diferentes negocios o sectores de la industria sobre todo en el sector vacacional. El beneficio, por tanto, se concentra en un periodo de tiempo muy corto a lo largo del año, lo que tiene impacto en los flujos de caja de las compañías y obliga a realizar un ejercicio de anticipación permanente en cuanto a medidas correctoras de coste.
- Sensibilidad al ciclo económico. Si hubiera que destacar una característica financiera esta sería una de las principales: la enorme sensibilidad al ciclo económico y a las circunstancias políticas.
- Estructura de costes. Como es habitual en las compañías de servicios apenas existe coste de producto dado que la mayoría se ha incurrido "a priori". El porcentaje de costes y gastos fijos sobre el total es muy elevado.

- Elevados gastos de personal en todos los segmentos de la cadena turística. Excluyendo los E-Travel y GDS, el componente del gasto de personal es muy elevado. Éste puede oscilar entre el 25% de la facturación del transporte aéreo a más de un 50% en agencias de viajes.
- Tareas transaccionales. El sector turístico es un sector altamente transaccional y muy sensible al error en los datos y necesitado de velocidad en la gestión de los mismos. La baja calidad en datos transaccionales impacta directamente en la cuenta de resultados de las compañías. Todo esto en un entorno de múltiples sistemas y poco integrados que demandan de mucha capacidad en la gestión manual de los datos.
- Modernización de procesos y sistemas de información para agilizar la gestión de sistemas no integrados (PMS, CRM, IBE etc.).
- Nuevos modelos de relación con el cliente que demanda atención multicanal y personalizada.
- Diversificación de los canales de venta y creciente sofisticación de las técnicas de Revenue Management.
- Impacto de la reputación online y necesidad de anticiparse a las necesidades del cliente.



Disponer de alternativas innovadoras que flexibilicen las estructuras y se adapten a necesidades puntuales es importante.

Alberto Mora, socio de Business Process Solutions

La estacionalidad de los sectores de la industria turística tiene un impacto en los flujos de caja de las compañías, lo que obliga a anticipar permanentemente las medidas correctoras de coste. Las soluciones de RPA tienen como objetivo reducir costes, mejorar la velocidad, precisión y trazabilidad en la ejecución de tareas rutinarias. Es en este contexto donde la aplicación de Robotics tiene gran un potencial de cara a ayudar como palanca transformadora de los desafíos antes descritos.

Robotics no deja de ser una nueva solución que permite abordar los problemas habituales de las organizaciones acerca de cómo racionalizar los costes, absorber el crecimiento o escalar los modelos operativos con los problemas comunes de entornos de IT complejos, falta de flexibilidad, bajo apetito de inversión, soluciones manuales y entorno de control manual o altos costes operativos como alternativa o complemento a soluciones tradicionales como la optimización y rediseño de procesos, implementación de sistemas Core, Centralización/ Externalización/deslocalización, integración de sistemas o implantación de modelos digitales y de autoservicio, con la ventaja de que puede ser implementado más rápido, más barato y más con más flexibilidad que las soluciones mencionadas.

Pero es clave saber utilizar esta tecnología en los problemas adecuados. No estamos ante el tónico que todo lo cura, y una incorrecta diagnosis o una gestión no adecuada de las expectativas puede hacer desaprovechar una oportunidad perfecta para transformar las organizaciones.

Robotic Process Automation

El típico software de RPA es una aplicación que tiene la capacidad de compartir y ayudar en las actividades que habitualmente desarrolla un humano interactuando con un sistema informático.

El robot software funciona en la interfaz de usuario (IU) de una manera similar a como trabajan los humanos (moviendo el ratón, utilizado el teclado, buscando en el monitor, etc.). Esto es una diferencia sustancial de los métodos tradicionales de la integración de IT que históricamente han sido métodos de integración máquina a máquina creados sobre capas de datos que operan en una arquitectura que funciona en un nivel posterior a la interfaz de usuario.

Después de que el software de RPA ha sido educado para entender cualquier proceso específico, puede automáticamente ejecutar las transacciones que tenga asignadas, trabajar con datos, iniciar acciones de respuesta y colaborar con otros sistemas como y cuando sea necesario. La tecnología está diseñada para proporcionar una alternativa que pueda sustituir a las personas en procesos voluminosos de soporte de IT, procesos de back-office (finanzas, contabilidad, gestión de la cadena de suministro, servicio al cliente y recursos humanos relacionados con los procesos).

Las soluciones de RPA están diseñadas con el objetivo de reducir costes asociados a la transacción con los sistemas, mejorar la velocidad, precisión y trazabilidad en la ejecución de tareas rutinarias, basadas en reglas predefinidas y que no añaden valor eliminando la intervención humana. Aplicable a la gran mayoría de procesos transaccionales existentes, las herramientas de RPA son pizarras en blanco a la espera de usuarios expertos que implementen reglas de procesos. Los softwares de RPA interactúan - más que se integran- con prácticamente cualquier aplicación existente en un proceso, de manera poco invasiva con los entornos IT de las compañías. Una condición indispensable para el uso de esta tecnología es su aplicación en procesos estructurados, con inputs y outputs basados en datos existentes en el mundo "digital" y deben ser "enseñados" para ejecutar las tareas requeridas en base a reglas y flujos de trabajo. Los sistemas de RPA no "aprenden" de la experiencia y no están capacitados para resolver las excepciones que encuentren en la ejecución de sus tareas.

Hay multitud de áreas donde esta tecnología se puede utilizar en el sector y no solo en las áreas de administración y finanzas, por ejemplo:



Robotics tiene un gran potencial como palanca transformadora de los desafíos que plantea el sector turístico.



- Volcado/traspaso de reservas recibidas desde canal indirecto (sistemas de terceros) a aplicaciones internas.
- Actualización tarifas hoteleras en diferentes canales mediante Channel Manager.
- Envío de mails personalizados a clientes antes y después de su estancia.
- Identificación de clientes con perfil social activo para ofrecer servicio personalizado.
- Chequeo de situación en motores de búsqueda web para detección de disparidad de precios y análisis vs. competencia.

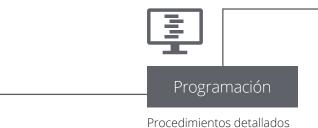
Cognitive Automation

Automatizar tareas no rutinarias implica intuición, juicio, creatividad, persuasión o la resolución de problemas, tal y como define Deloitte en su estudio "Automate this- The business leader's guide to robotic and intelligent automation".

Las herramientas de automatización basados en tecnologías cognitivas tienen como objeto procesos y tareas que manejan inputs no estándar, no basados en reglas, que habitualmente necesitan de intervención humana, así como el reconocimiento de patrones en el entorno "Big Data".

Se utilizan principalmente en entornos de *Data Analytics* y trabajan sobre datos desestructurados, con capacidad de reconocer lenguaje natural en un entorno abierto, aplicando lógicas de razonamiento.

La "teoría" de la Robot-lución" hacia la Inteligencia Artificial cuenta con distintos pasos e implicaciones



Humanos

Organización

Los sistemas deben ser alimentados de gran cantidad de datos para ser capaces de construir "conocimiento" y entrenados en múltiples escenarios de manera que sea capaces de desarrollar esas capacidades de "razonamiento".

Las características más reseñables de la tecnología cognitiva son:

- Entrada y salidas de datos en cualquier formato.
- Reconocimiento de patrones dentro de los datos no estructurados.
- Reproducción de tareas basadas en el juicio.
- Capacidades básicas de aprendizaje para la mejora continúa en la calidad y la velocidad.

Artificial Intelligence

Deloitte lo define en su documento "Cognitive Technologies- the real opportunities for Business" como "la teoría y desarrollo de sistemas informáticos capaces de representar tareas que normalmente requieren inteligencia humana."

Las soluciones de inteligencia artificial mimetizan el modo en el cual los humanos razonamos y procesamos información.

Podríamos destacar como características principales de Al:

- Reconocimiento y procesamiento del Lenguaje Natural.
- Tratamiento de conjuntos de datos no estructurados.

- Hipótesis basadas en el análisis predictivo.
- Reglas de autoaprendizaje reescritas continuamente para mejorar el rendimiento.

Situación Actual

Podríamos describir la situación actual como un conjunto de promesas y realidades asociadas a cada una de las tecnologías expuestas.

Una realidad como RPA, que ya existe y se aplica, y que responde a sus promesas de tecnología madura, rápida, barata y no invasiva y con un retorno de la inversión inferior al año.







Tecnología cognitiva

Controles estadísticos de calidad + aprendizaje automático



Gestión del cambio y gestión de las excepciones

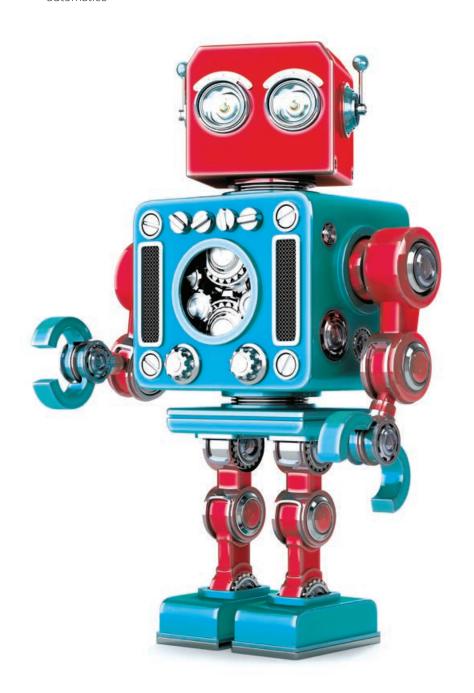
Cada escalón de la evolución que avancemos en dirección a la inteligencia artificial conllevará cambios fundamentales en cómo operan los negocios y prestan servicios a los clientes, alejándose eso sí, de las promesas anteriormente citadas. Nos encontramos con tecnologías emergentes, implementaciones lentas, tecnologías invasivas y técnicamente complejas, costes elevados y retornos superiores al año.

En cualquier caso, parece claro que el punto de partida se sitúa en la adopción de RPA como plataforma hacia la Inteligencia artificial.

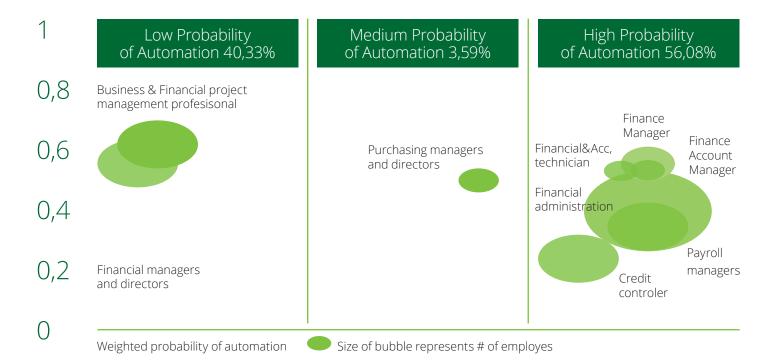
Y ¿cómo impactarán estas tecnologías en el empleo?

La historia de la humanidad ha estado dominada por una corriente positiva en todo lo relativo a la tecnología y al progreso y los impactos que estos han provocado.

Impactos que han supuesto avances en



Casi la mitad de los roles en las funciones de back office tienen el potencial de ser automatizados



los estándares de vida de la mayoría de las personas generación tras generación y una acumulación de innovaciones que han cambiado nuestra forma de vivir. Estos avances se han hecho tangibles en descubrimientos tales como la máquina de vapor, los antibióticos, los viajes de masas, la televisión y las comunicaciones entre otros.

Pero en ocasiones este positivismo se ve ensombrecido por corrientes negativas que nos avisan de los riesgos de la destrucción asociada a estos avances producidos por la tecnología.

Actualmente nos vemos inmersos en este debate en negativo. ¿Cómo impactará la actual capacidad tecnológica en la humanidad? ¿Cuántos trabajos se destruirán por efecto de la automatización e inteligencia artificial? ¿En qué sector? ¿De qué tipo?

Proliferan los estudios y análisis que pronostican que estamos ante una nueva era en un momento de singular disrupción. Recientes estudios de la universidad de Oxford estiman que un 47% de los empleos totales en los Estados Unidos de América están en riesgo por efecto de la computarización a lo largo de las dos próximas décadas Gartner Group adopta una posición similar y afirma que "uno de cada tres empleos será ejecutado por software o robots en 2025". Varios analistas de Gartner pronostican que "en 2030, el 90 por ciento de los trabajos, tal y como los conocemos hoy en día serán realizados por maquinas inteligentes".

Para otros autores, como David Autor, un destacado economista del Instituto de Tecnología de Massachusetts y una autoridad respecto del papel de la tecnología y su impacto en el empleo, opina que el nivel en el cual las maquinas sustituirán a los humanos en el mercado laboral en ocasiones se exagera.

"Los retos a los que se enfrentan las máquinas en la sustitución de los trabajadores en tareas que requieren

adaptabilidad, sentido común y creatividad siguen siendo inmensos ", escribe en uno de sus estudios. Sostiene que las fuertes complementariedades existentes entre las máquinas y los humanos, capaces de "incrementar la productividad, generar beneficios, y aumentar la demanda de mano de obra especializada", no están recibiendo suficiente atención. Rodney Brooks, un experto en temas de robótica y fundador de dos compañías muy relevantes en este sector, cree que las tecnologías de automatización están más orientadas a ser una manera de "deshacerse de un trabajo muy aburrido con el que no deberíamos tortura a la gente" más que como un modo de expulsar a la gente de su trabajo.

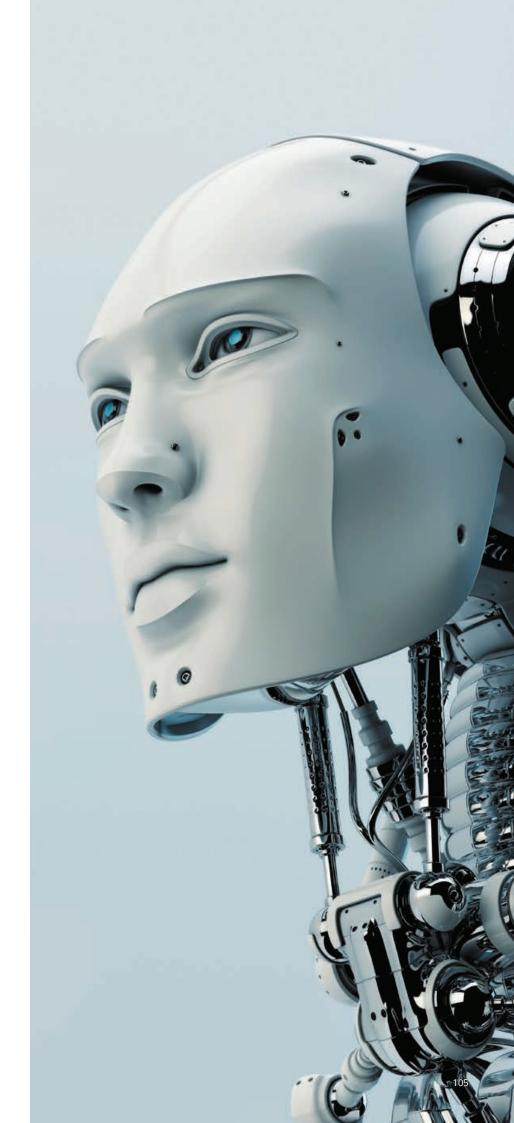
Pero, ¿exactamente en qué punto estamos? ¿Qué es real y qué es potencial?

Tendemos a visualizar un momento exacto en el tiempo en el que se produjo un hecho, un invento o un descubrimiento que cambió el mundo. La realidad es mucho más prosaica, en una larga y caótica progresión en el cual fuerzas no relacionadas, con el tiempo agregan, refinan y aplican la tecnología.

La aplicación final de la misma está en ocasiones alejada de lo que su creador había imaginado. Las ideas crecen y se desarrollan con vida propia, asociadas a innumerables avatares a lo largo de este camino hacia el progreso.

Lo que es indudable es que se va a producir un impacto, sobre todo, en aquellos puestos de trabajo con un componente más transaccional y de bajo valor. Este tipo de trabajos combinarán de manera integrada la potencia de Robots con la inteligencia del ser humano, de manera que cambiará el rol de la persona, pasando de una posición de puro ejecutor de tareas a coordinador y "maestro" de los diferentes robots a su cargo.

La aplicación de estas tecnologías no tiene por qué suponer destrucción de empleo, sino ampliar la capacidad productiva, ser capaces de gestionar mayores volúmenes de datos de manera más precisa y rápida, dando respuesta a una sociedad que cada día demanda más inmediatez, control y personalización.



El equipo de turismo de Deloitte en España



Jorge Schoenenberger Consultoría jschoenenberger@deloitte.es +34 932 80 40 40



Fernando Baldellou Asesoramiento Financiero fbaldellou@deloitte.es +34 915 14 52 70



Javier Jiménez Auditoría jjimenez@deloitte.es +34 915 14 50 00



Ignacio Sanjurjo Legal isanjurjo@deloitte.es +34 915 14 50 00



Alberto Mora Externalización almora@s2g-bpm.es +34 915 14 52 90



Juan José Peso Comercialización y diferenciación jpeso@deloittedigital.es +34 915 14 50 00



Nicolás de Gaviria Fiscal y Legal ndegaviria@ deloitte.es +34 915 14 50 00



Fernando Martínez Fiscal y Legal fmartinezcomas@ deloitte.es +34 971 71 97 27



Fernando Pons Gobierno Corporativo y Riesgos fponsortega@deloitte.es +34 915 14 50 00



Jordi Ferrer Internacionalización jferrer@deloitte.es +34 932 80 40 40



Juan Carlos González Tecnología jcgonzalez@deloitte.es +34 915 14 50 00



David Tobia Laboral dtobia@deloitte.es +34 932 80 40 40



Fernando Bazan Laboral fbazan@deloitte.es +34 915 14 50 00



Antonio Ibañez Pricing aibanezmunoz@ Deloittedigital.es +34 915 14 50 00



Joan Pere Salom Personas josalom@deloitte.es +34 932 80 40 40



Javier Santos Tecnologia jsrodriguez@deloitte.es +34 915 14 50 00



David Rodríguez Cataluña y Baleares drodriguezmartinez@ deloitte.es +34 971 71 97 27



José A. Farfán Andalucía jfarfan@deloitte.es +34 952 07 55 00



Ignacio Medina Canarias igmedina@deloitte.es +34 928 49 43 76



Ignacio García Madrid igarciagomez@deloitte.es +34 915 14 50 00



Roberto Rabella País Vasco rrabella@deloitte.es +34 944 44 70 00



Beatriz Martín Levante bmartinvelazquez@deloitte.es +34 965 92 17 70

Deloitte.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página http://www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 244.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. 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 será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2017 Para más información, póngase en contacto con Deloitte, S.L.

Diseñado y producido por el Dpto. de Comunicación, Marca y Desarrollo de Negocio, Madrid.