



Deloitte.

Expectativas 2015

Time to achieve great results

Abril 2015



ENCUENTRA MÁS INFORMACIÓN EN
[#ExpectativasTurismo](#)

Entrevistas que cuentan | La industria en cifras | Encuesta sectorial
Experiencia de cliente | *Best use of the land* | Perspectivas inversoras

Abril 2015

Han colaborado

Ángel García Arauna
Belén García Quintana
Carolina Werner
Cristina Panizo
Fernando Bazán
Ignacio Allende
Ignacio García Gómez
Ignacio García Hernández
Jordi Schoenenberger
Jorge Gilabert
Julián Pérez Fernández
Lucía Ortega
Raquel Arteaga

Diseño y maquetación

Asier Barrio y
Eduardo Pradana

**Para más información
contactar con:**

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

¿Quieres más información sobre el estudio? Accede al vídeo resumen, la infografía, el PDF descargable y mucho más a través de este código QR.



Para poder utilizar el código QR necesitas tener instalado en tu teléfono móvil un lector de códigos que podrás descargar de forma gratuita en Internet. A continuación, fotografía este código de forma completa y nítida. El programa lo reconocerá automáticamente y te direccionará a la página web de la publicación Expectativas 2014.

Contenidos

-
- 4 Editorial**
Un futuro prometedor para el sector

 - 7 Berta Barrero. Directora general de operaciones de Renfe**
“La liberalización es una oportunidad para redefinir la manera de hacer las cosas y ganar en flexibilidad”

 - 12 Con paso firme hacia un nuevo ciclo**

 - 22 Raúl González. Consejero Delegado para EMEA de Barceló Hotels & Resorts**
“Sería muy bueno para el país que se lograra tener una serie de operadores fuertes, competitivos mundialmente, a través de procesos de consolidación del mercado”

 - 30 Gabriel Subías. Consejero Delegado de Viajes de Grupo Barceló**
“El horizonte 2020 nos presenta un consumidor más exigente y más informado, que no se conforma con una oferta tradicional”

 - 34 Un nuevo turista, una nueva industria**

 - 44 Los clientes, en el centro de las estrategias**

 - 50 Dónde jugar, cómo ganar “Best use of the land”**

 - 58 Prevención innovadora de fraude: una iniciativa segura para mejorar la cuenta de resultados**

 - 64 Creciente actividad inversora en el sector hotelero español**

 - 68 ¡Seamos flexibles!**

 - 72 Corporate Defense. Modelos de prevención de riesgos penales**
-

Un futuro prometedor para el sector

Durante el año 2014, el turismo en España registró de nuevo cifras récord en la mayoría de los indicadores, demostrando con ello que la recuperación económica se va consolidando en nuestro entorno. Durante los primeros meses de 2015 los datos publicados por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo siguen la tónica ascendente, tanto en número de visitantes recibidos como en gasto medio, confirmando la buena salud de la demanda de nuestro destino.

Los más de 65 millones de turistas recibidos en 2014 suponen un techo histórico para nuestro país, que consolida su posición dentro del mercado turístico mundial con un crecimiento en visitantes del 7,15% respecto al año 2013, casi 3 puntos porcentuales por encima de las estimaciones iniciales para el pasado año. El número de pernoctaciones turísticas que se produjeron en nuestro país en 2014 suponen ya el 15% del total de las de la Unión Europea. Y si sólo tenemos en cuenta las pernoctaciones de no residentes, España es la primera en el ranking, con 260 millones. Todas estas cifras no hacen sino fortalecer la imagen del sector turístico como uno de los mayores motores de crecimiento económico de España, que se ven reforzadas al comparar las previsiones del crecimiento de la actividad turística generada (PIB turístico) con la tasa de crecimiento para el conjunto de la economía española para 2014: 2,9% frente al 1,4%.

Más allá de los buenos datos macroeconómicos, cuya tendencia -dicho sea de paso- ojalá se mantuviese de

forma eterna, a nuestro juicio lo realmente relevante es medir la capacidad competitiva de nuestra industria y cómo ésta va evolucionando en la gestión de los fundamentales que le permitirán seguir siendo líder, con compañías percibidas por el consumidor y el mercado en general como compañías de referencia en el mundo.

En este sentido queremos subrayar con mayúsculas que nuestras compañías están realmente enfocadas, centradas y con planes concretos de trabajo en los que constituyen los elementos clave para competir y ganar: proyectos de innovación y reinención de los productos y las propuestas de valor, especialización de activos, inversión en tecnología para conocer en profundidad al consumidor y dirigirle una oferta a la altura de sus expectativas, una tecnología revalorizadora de la experiencia del cliente de extremo a extremo, inversión en marketing para compartir con el cliente los esfuerzos realizados... Este año realmente hemos sido actores y testigos de una gran variedad de iniciativas como las señaladas, y veremos en el estudio realizado que, efectivamente, las prioridades de las compañías son, a día de hoy, apuestas sólidas y que anuncian crecimiento, capacidad de competir y oportunidades de ganar.

Por el lado público también la evolución es positiva; el liderazgo de las iniciativas de destino reposa cada vez en mayor medida sobre los verdaderos protagonistas, que son las compañías de la industria, y ello redundará en una mayor efectividad colectiva, mayor foco y rentabilización de los recursos dedicados por todos los



actores. Los frutos ya los tenemos en algunas ciudades de España y pronto sumaremos otros casos de éxito que reforzarán, si cabe, nuestra imagen como destino global y como excelentes anfitriones de las personas a las que servimos en casa y alrededor del mundo en todos los continentes.

Estamos en unos momentos de madurez de la industria y, a su vez, de transformación desde el liderazgo; cuando las cosas se hacen bien, con el tiempo llegan los resultados y este año no sólo tenemos éxito en las cifras macro sino también en las micro: más crecimiento, más rentabilidad y más inversión. Todo ello, además, desde el equilibrio y la prudencia financiera.

En esta nueva edición del informe Expectativas, que elaboramos desde hace ya siete años los profesionales de la industria de Hostelería y Turismo de Deloitte, se analizan en profundidad los principales retos a los que se enfrenta el sector en el futuro inmediato, así como los cambios regulatorios y de tendencia que pueden influir en él de manera determinante. Además, algunos de los principales directivos de la industria nos ofrecen una visión panorámica del sector, así como de factores relevantes en su desarrollo como las oportunidades que ofrecen los nuevos formatos societarios (Socimi) de racionalización de la cadena de valor (inmobiliario versus hotelero), los procesos de liberalización de mercados que están teniendo lugar en nuestro país o la necesidad de acompañar al viajero durante todo el proceso, desde el momento de inspiración al postviaje.

Quiero destacar la participación en estas páginas de Berta Barrero, directora general de Operaciones de Renfe; Gabriel Subías, consejero delegado de Viajes de Grupo Barceló; y Raúl González, consejero delegado para EMEA (Europa, Oriente Medio y África (EMEA) de Barceló Hotels & Resorts, que analizan con honestidad y claridad no sólo el momento que atraviesa el sector, sino también los retos individuales a los que se enfrentan sus compañías.

Aprovecho para agradecer a todos nuestros clientes, en nombre de los más de 15 socios y 320 profesionales que trabajamos en España en esta industria, la confianza depositada en nuestra Firma reiterando el compromiso de todos nosotros con las personas y las empresas e instituciones que forman parte de la misma.

Un año más, es para nosotros una satisfacción compartir estas reflexiones con ustedes. Espero que la lectura de este informe les resulte de interés y utilidad.



Jordi Schoenenberger

Socio director de la industria de Hostelería y Turismo de Deloitte



BERTA BARRERO

DIRECTORA GENERAL DE OPERACIONES DE RENFE

“La liberalización es una oportunidad para redefinir la manera de hacer las cosas y ganar en competitividad”

La llegada del nuevo Presidente Pablo Vázquez y la incorporación de Berta Barrero a la Dirección General de Renfe ha venido acompañada de un importante proceso de redefinición estratégica de la compañía: la búsqueda de la eficiencia y la calidad en el servicio.

Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Madrid, máster en sistemas ferroviarios por la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI) y PMD en ESADE, Berta Barrero cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector transportes; y este no es su primer trayecto en la operadora ferroviaria. Con la liberalización de la ruta Madrid-Alicante cercana, Barrero analiza la situación actual del sector y la apuesta de su empresa por la rentabilidad y el cliente.

¿Cuáles son las claves del nuevo plan estratégico y las prioridades de la compañía para los próximos años?

Fundamentalmente perseguimos los objetivos de rentabilidad y calidad: somos una empresa pública que, por un lado debemos satisfacer la necesidad de movilidad de los ciudadanos, pero, por otro lado, tenemos la obligación de ser eficientes y particularmente en los servicios comerciales rentables. La marca Renfe ha crecido en los últimos años y hay que seguir trabajando por que continúe así. Creemos también que debemos esforzarnos por recuperar calidad en el servicio convencional, especialmente en cercanías, en relación con la puntualidad, la información al cliente o el estado del material.

¿Algunos ejemplos de esta evolución en calidad?

Un primer ámbito de actuación es la integración en la experiencia de viaje de las nuevas tecnologías. En los servicios comerciales estamos realizando un importante esfuerzo para que esta experiencia de viaje sea más confortable. A este respecto, podríamos hablar de un servicio que va más allá de la propia conectividad a la red que tienen los viajeros: es también una oportunidad

de ofrecer servicios y modelos de producción internos más eficientes. Nuestra reflexión estratégica se llama Más Renfe, más cerca, lo que implica nuestro deseo de afianzarnos en el valor y en el reconocimiento de la marca, de fortalecer nuestra imagen sobre la base de servicios de calidad y rentabilidad y, sobre todo, de acercarnos más al cliente. Por todo esto, este año, más allá del AVE queremos que sea el año de las Cercanías.

Un ejemplo de lo que queremos mejorar en la calidad es globalizar nuestro perfil de cliente. Hasta ahora diferenciábamos entre nuestro cliente de servicio comercial y el cliente de cercanías o de servicio público. Es verdad que las necesidades de movilidad son diferentes, pero no es menos cierto que ambos son clientes que nos compran, y por tanto es nuestra ambición cubrir todo su espectro de necesidades de movilidad.

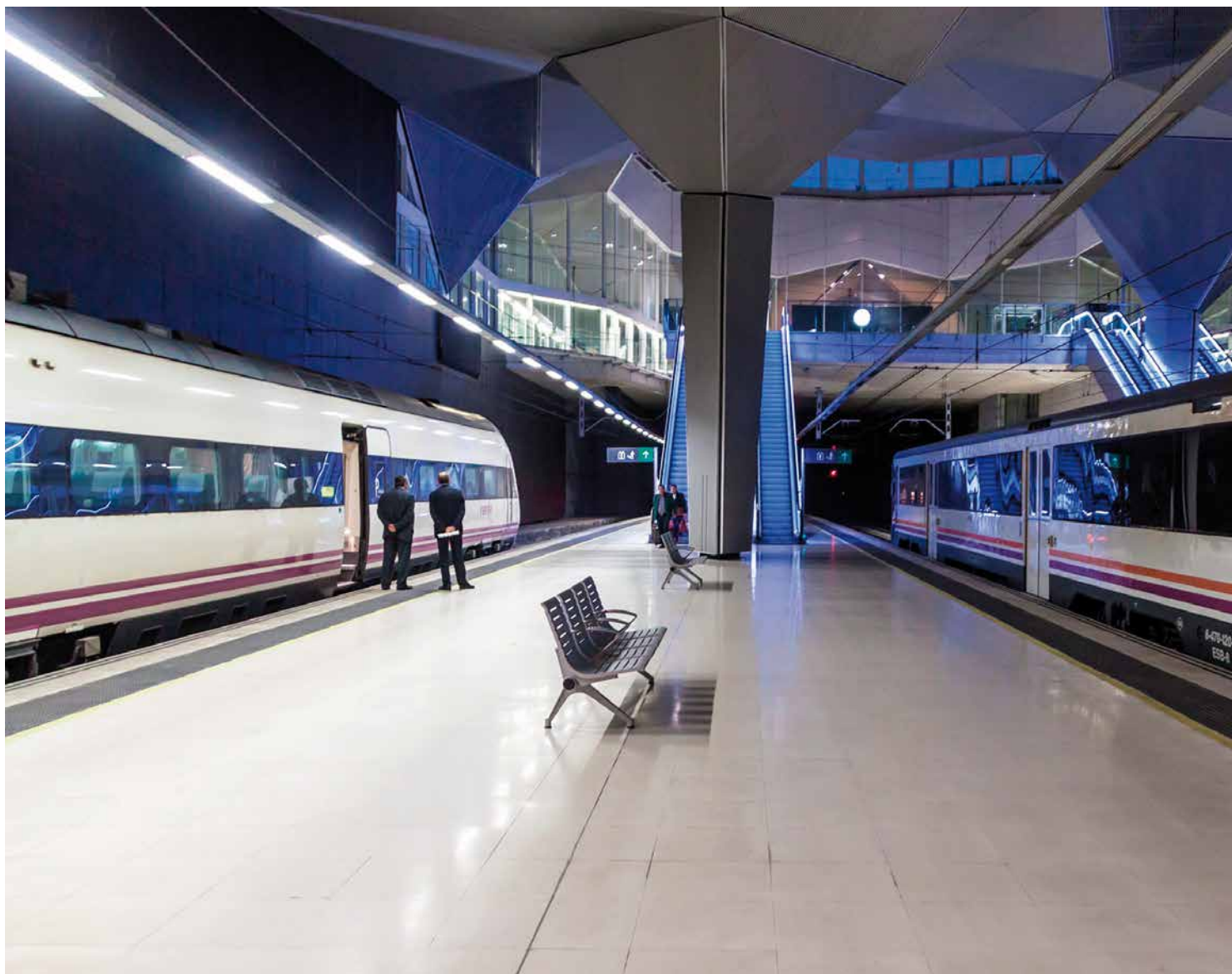
Este plan estratégico, ¿os ha llevado a plantear algún tipo de evolución organizativa dentro de la compañía?

La debilidad que tiene Renfe como empresa, y que tienen todas las empresas públicas con este volumen de negocio, es que a veces los esquemas estratégicos, los planteamientos, están sujetos a periodos de corto desarrollo. De forma modesta hemos evolucionado nuestra organización, sobre todo porque el modelo que existía no distinguía la distinta naturaleza y especialidades de los negocios. Hemos separado los negocios de Servicio Público de los del Servicio Comercial.

Me ha llamado la atención el concepto de globalizar el perfil de cliente, porque no sé si el perfil socioeconómico será el mismo...

Sí es el mismo. Además, con la política tarifaria que hemos seguido en los últimos años, nos hemos dado cuenta de que al ciudadano le gusta el tren: es un modo de transporte amigo para el viajero. A veces surgen cuestiones como el precio, sobre todo en viajes en grupo o familia, donde el cliente puede percibir un coste menos competitivo que el coche, pero lo fundamental es la experiencia de confortabilidad y seguridad que aprecia el consumidor. Es una ventaja competitiva que tenemos respecto al avión.

“La liberalización nos va a ayudar a poner en valor, de una manera competitiva, lo que de verdad sabemos hacer bien”



En este sentido, entendemos que el perfil de cliente es el mismo. La mayoría de los ciudadanos que se mueven en Cercanías viajan en coche, son susceptibles de coger un avión, y, por lo tanto, también cogen un tren para los desplazamientos largos. Trabajar en cuestiones como los programas de fidelización con este carácter más transversal debe generar valor al cliente y a la empresa.

El enfoque de ampliar el espectro de clientes es una decisión que se está transformando dentro de la empresa y estamos convencidos de su importancia e impacto en la capacidad de inducción de demanda.

¿Qué oportunidades ofrece para Renfe la liberalización del mercado?

La liberalización nos ofrece una oportunidad para demostrar nuestro saber hacer, sin duda, pero evidentemente introduce mayores riesgos que debemos aprender a gestionar y supone un reto la adaptación a un entorno nuevo. Es una ocasión para redefinir la manera de hacer las cosas, de anticiparnos y de ganar

en flexibilidad en nuevos modelos de relación con el cliente... Así también, por nuestra naturaleza de empresa pública, tenemos el reto de innovación, y de conseguir que el marco de competencia sea el mismo para todos.



Panorámica interior de la estación de tren de Logroño.

“Como empresa pública, tenemos que tener Rentabilidad Social y Rentabilidad Económica”

“No nos cerramos la puerta a la internacionalización en el futuro, pero no es una prioridad estratégica a corto plazo”

¿Se plantea Renfe crear otra unidad de negocio con un perfil específico para las necesidades nuevas que creará esta liberalización?

A día de hoy no nos hemos planteado esto. Ante el reto de la liberalización Renfe se propone ser competitiva y eficiente como grupo de empresas. Dividir debilita porque se pierden sinergias y capacidad de eficiencia en costes. No debemos correr el riesgo de no ser capaces de digerir costes hundidos en un escenario de mayor segregación de actividad.

¿Podría destacar algunas prioridades estratégicas para los próximos 12 o 15 meses?

La primera, de nuevo, la rentabilidad económica y social de nuestro servicio al ciudadano. En los últimos 10 años hemos crecido en casi 10 millones de viajeros, pero los resultados no nos han acompañado de la misma manera. Así que el principal objetivo de este año es trabajar sobre la cuenta de resultados y el aprovechamiento de nuestra oferta de servicios. El otro gran eje es la mejora de la calidad de servicio y la atención al cliente.

Otra preocupación en la que nos estamos centrando es dar una solución global a la necesidad y sostenibilidad de nuestros Recursos Humanos. En Renfe hay 14.000 empleados cuya edad media es de 54 años, lo que supone un gran reto de transformación con la que se tiene que enfrentar en los próximos 10 años nuestra empresa. Este hecho, nos coloca en una situación compleja por la necesidad de reciclar perfiles y de rejuvenecer la plantilla. Tenemos claro que si no hay RR.HH, no hay actividad, por lo que estamos trabajando con esfuerzo y compromiso en este ejercicio.

Una tercera prioridad se centra en la viabilidad de las sociedades, en particular Mercancías y Fabricación y Mantenimiento, donde nos centraremos en hacer evolucionar su posición estratégica y sus modelos de negocio. Son proyectos a medio plazo, y cada uno con una motivación distinta, pero ambos son relevantes para nuestra competitividad en un futuro.

¿Cómo ha evolucionado el cliente de Renfe? ¿Qué pide a la compañía?

Nuestra experiencia nos dice que nuestro cliente valora especialmente el precio, pero también el nivel de servicio en términos de puntualidad, calidad y frecuencia.

También comprobamos que empieza a desarrollarse una forma muy diferente de relacionarse con la empresa, a través de las redes sociales. Es más, nuestro cliente es el mejor prescriptor, pero también el mejor altavoz de nuestras debilidades. Por ellos hemos de trabajar mucho en redes sociales, ya que nos están demandando más y mejor información.

¿En qué consiste esa Área de Estaciones?

Desde el Ministerio de Fomento se ha lanzado un importante plan de mejora de las estaciones de Cercanías con una inversión de 150 millones de euros. Aunque pertenecen a ADIF, nosotros gestionamos por encomienda las estaciones de Cercanías al ser los operadores del servicio público. Antes, esta gestión estaba descentralizada y lo que hemos hecho ha sido concentrarla con la intención de hacer más eficiente la gestión. Es en las estaciones donde empieza la experiencia del cliente y nuestra imagen y relación con él. Tenemos que trabajar en la mejora del modelo de gestión para ganar en eficiencia y generar mayor valor. Este es el objetivo en esta nueva área.

¿Cómo va a integrar Renfe las nuevas tecnologías y las oportunidades que ofrece en su estrategia de negocio?

Creemos que es nuestra obligación. Además de facilitar la compra de billetes en dispositivos móviles, de ofrecer códigos BIDI para el embarque, etc., creemos que nos queda aún mucho camino por recorrer. Tenemos que trabajar en integrar la estrategia comercial y relación con el cliente y los sistemas. En los próximos meses lanzaremos acciones en este ámbito. Eso te permite conocer mejor al cliente, entender mejor sus necesidades para una mejor respuesta.

¿Es difícil justificar de cara a los Presupuestos esta necesidad de inversión en tecnología?

A priori no. Todo depende de la motivación de la inversión y su retorno y rentabilidad por la compañía. Hoy en día casi todo alrededor del sistema ferroviario es tecnología e innovación. El reto es encontrar el equilibrio entre el valor generado y el volumen de inversiones.

¿Las líneas aéreas son un socio comercial o un competidor?

Depende de la línea aérea y del enfoque y estrategia de negocio que cada uno tenga. Aquellas que trabajan el corto radio en España pueden ser, sin duda, competidores. Sin embargo, aquellas integradas en una estrategia global, pueden ser un socio comercial. Fundamentalmente porque en esos casos Renfe puede ser su corto radio, sobre todo en una geografía como la española con una corporación más radial de su infraestructura ferroviaria de AV.

¿Cómo van los proyectos de internacionalización?

No son una prioridad estratégica en el corto plazo. Hoy ya participamos en la operación de un proyecto emblemático para el país como la Alta Velocidad en Meca-Medina, lo que es un reto no solo por ser nuestro primer proyecto internacional, sino también por la complejidad del proyecto en sí mismo: Arabia es un país con diferencias evidentes en la cultura y en el perfil del viajero y en el tipo de operación. No obstante, no cerramos la puerta a la internacionalización en el futuro. Para ser competitivos fuera primero tenemos que tener flexibilidad y capacidad de salida al mercado internacional con una autonomía y flexibilidad de

gestión mayor o más parecida al mercado privado y menos a las obligaciones de empresa pública.

¿Qué negocio es el más rentable: Mercancías, Larga Distancia o Cercanías?

Depende de en qué midas la rentabilidad. Nosotros, como empresa pública, tenemos que tener Rentabilidad Social y Rentabilidad Económica.

En el caso de las mercancías, se trata de un sector liberalizado, con lo que no tiene sentido si no es rentable económicamente. Sin embargo, en Cercanías, como es una oferta de servicio público no tenemos que ser rentables, tenemos que ser eficientes. El Estado lo que nos exige es que garanticemos la vertebración del territorio y permitamos la conexión y la movilidad de la ciudadanía en aquellos servicios sujetos a obligación de servicio público. Sin embargo, en el servicio comercial, debemos alcanzar un mínimo de rentabilidad, entre otros motivos por la existencia de una directiva comunitaria que establece que estos negocios deben autofinanciarse. Otra cuestión es que nos podamos preguntar si una empresa pública debe tener la misma rentabilidad que una empresa privada.

¿Vuestro modelo organizativo está también centrado en unidades de negocio?

Precisamente la última reflexión organizativa y estratégica que hemos hecho en diciembre tiene como uno de sus principales focos la consolidación de cada sociedad en su objeto de negocio y, por lo tanto, poner foco en su cliente y en sus resultados. Nosotros tenemos cuatro sociedades principales (Mercancías, Viajeros, Alquiler y Fabricación y Mantenimiento) con cuatro realidades muy diferentes, por lo que necesitábamos centrar a cada una en su objeto social. En su momento se elaboró un Real Decreto y se segregaron las sociedades y los activos, pero tenemos que seguir trabajando en la definición de los procesos y procedimientos que permitan consolidar el modelo de grupo de empresas que hoy somos.

Con paso firme hacia un nuevo ciclo

Los datos del turismo registrado en España en 2014 confirman la senda de la recuperación del sector que ya empezó a verse en 2013. Con la barrera de los 60 millones de visitantes superada, 2015 se presenta optimista y dispuesto a consolidar la tendencia de crecimiento. Aunque los retos que se avecinan no son pocos, el sector turístico español dispone del músculo necesario para superarlos.



Vista panorámica de Barcelona, que sigue liderando el ranking de ciudades españolas en número de turistas.

Las perspectivas del primer cuatrimestre de 2014 en relación al turismo extranjero en nuestro país eran más que positivas. De acuerdo a las manifestaciones de la OMT, el crecimiento esperado para el año 2014 se situaba entre el 4 % y el 4,5%. La continuidad de la tendencia ascendente del número de turistas y gasto total, así como la recuperación del mercado italiano visitante (descendente en los últimos años) y el crecimiento de diversos mercados como el británico (con incremento esperado en flujo de turistas y pernoctaciones), francés (con expectativas positivas en el número de turistas, aunque reducción de gasto y pernoctaciones) y nórdico (incremento del gasto) eran las principales premisas de dicho crecimiento. Por comunidades, se esperaba una tendencia creciente en Cataluña, Canarias y Comunidad Valenciana (principalmente, por el mercado ruso) y el fin de la

recesión para Madrid. Asimismo, del turismo interior se esperaba una mejora tanto de las pernoctaciones y el gasto medio.

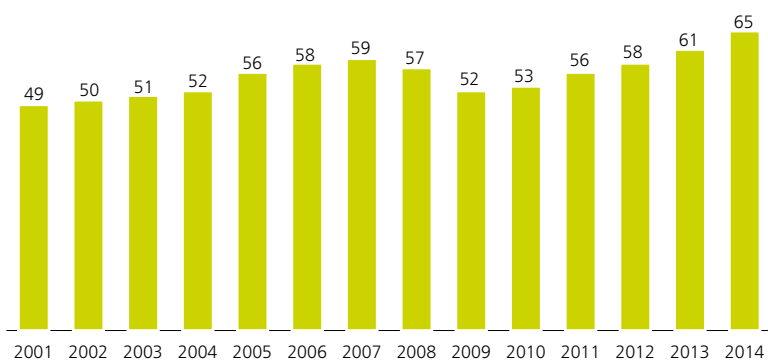
¿Eran demasiado optimistas? Comencemos con los datos del año 2014 y con el más esperado: el número de turistas internacionales que visitaron nuestro país en 2014 ascendió a 65 millones, lo que supone un aumento en 4,3 millones de turistas o, lo que es lo mismo, un crecimiento del 7,15% respecto al año 2013, por lo tanto, casi 3 puntos porcentuales por encima del estimado inicialmente para el año que acaba de cerrarse.

Más motivos de enhorabuena son que este incremento es generalizado en prácticamente todos los mercados de los que somos receptores (a excepción del mercado



ruso, muy afectado por las fluctuaciones de su moneda y su impacto en el poder adquisitivo de sus turistas) así como en el gasto total anual. Sin embargo, el foco de la mejoría futura debe estar en recuperar la pérdida de gasto y estancia media experimentadas en 2014.

Evolución del número de turistas extranjeros años 2001-2014
(Millones de turistas extranjeros)



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos-Frontur

Como se aprecia en el gráfico adjunto, España fue, es, y todo apunta a que seguirá siendo, "atractiva". Por primera vez existe un repunte real en número de visitantes respecto a los años precrisis; si bien 2013 ya superó la barrera de los 60 millones de turistas extranjeros por primera vez, es por fin 2014 el año en el que el número de turistas extranjeros se aleja con contundencia de los mejores datos previos a la crisis económica.

Siguiendo la robustez de los últimos años, los 65 millones de turistas extranjeros que disfrutaron de España en el año 2014 realizaron un gasto turístico de 63.094 millones de euros, que frente a los 59.082 millones de euros del año 2013 supone un incremento del 7%. De acuerdo a Hosteltur, dicha variación supone una mejora del 2,9% en la aportación del turismo al PIB respecto al año anterior.

La lupa, en las comunidades

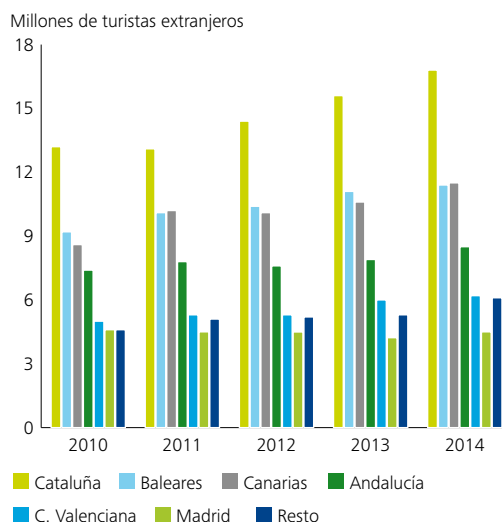
Tras una visión global, conviene fijarse en las diferentes fortunas de las principales comunidades autónomas. Con incrementos en número de turistas entre el 7,5%-8%, y en línea con el incremento global, se sitúan cuatro vencedores, Canarias, Cataluña, Andalucía y la Comunidad de Madrid. Las Islas Canarias aumentan

un 8%, con 11,5 millones de visitantes totales; en el caso de Cataluña, los 16,8 millones de visitantes llevan su variación interanual a un 7,6%, y los visitantes de Andalucía, que ascienden a 8,5 millones, suponen un incremento del 7,8%. Mención aparte merece la Comunidad de Madrid para la cual el incremento del 7,5% que han supuesto sus 4,5 millones de visitantes extranjeros supone un alivio después de dos años de caídas porcentuales. La capital recupera los valores de 2011, aunque aún tiene por delante mucho trabajo para alcanzar lo que se espera de ella como destino turístico.

La vencedora absoluta del año 2013, la Comunidad Valenciana, aumenta sus visitantes un 4,4% y alcanza 6,2 millones de visitantes, lo que contrasta con el espectacular crecimiento del 12% experimentado en 2013. Estos prudentes resultados están motivados, principalmente, por la reducción del turista ruso.

La geografía comparativamente menos brillante en número de visitantes es la formada por las Islas Baleares, con un incremento del 2,8% y 11,4 millones de turistas. En relación a este destino, es la primera vez desde 2011 que su acumulado anual de visitantes extranjeros está por detrás de las Islas Canarias.

El resto de Comunidades acumulan 6 millones de turistas extranjeros, que suponen un incremento del 15% respecto al año 2013.



A la vista de estas cifras, España se consolida como atractivo destino no sólo por su sol y sus playas, sino a través de una oferta más diversificada que, aunque sigue dejando un margen de mejora, parece estar en el camino adecuado.

Estas mejoras tienen mucho que agradecer al ambicioso "Plan Nacional e Integral de Turismo" del Ministerio de Industria Energía y Turismo para los años 2012-2015. Al cierre del año 2014, y de acuerdo a su informe de seguimiento, este proyecto alcanzaba un grado de cumplimiento del 72%, como resultado global de sus seis ejes: "Fuerza de la marca España", "Orientación al cliente", "Oferta y destinos", "Alineamiento Público-Privado", "Conocimiento" y "Talento y emprendeduría". El 28% pendiente de ejecutar en 2015 es ambicioso pero necesario, por lo que este año será un año clave en el sector turístico español.

Variedad en los perfiles

Si nos paramos a analizar la procedencia de los visitantes, Reino Unido, Francia y Alemania continúan siendo nuestro Top 3. Si bien todos aumentan, en términos de crecimiento la medalla de oro es para el país vecino, con un incremento del 11,3% respecto al año anterior y 10,6 millones de visitantes. Reino Unido acumula 15 millones (4,7% más que en 2013), y Alemania, 10,4 millones (5,7% y por primera vez por detrás de Francia en el Top 3).

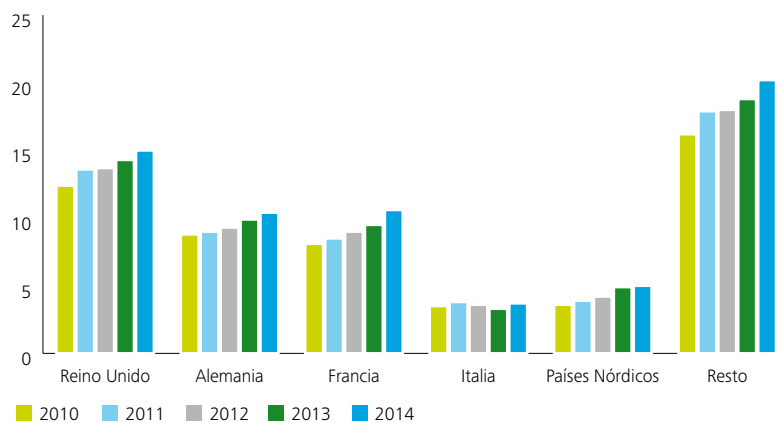
Fuera del Top 3, los Países Nórdicos crecen hasta un 3,5% con 5 millones de visitantes; Italia aporta 3,7 millones, lo que supone un 14,6% de crecimiento y recuperar los niveles de 2011 tras dos años de decrecimiento por la crisis; y Portugal registra un comportamiento similar al italiano ya que, con un crecimiento del 11,7% y 1,9 millones de visitantes, se recupera las bajadas experimentadas en años anteriores.

Mención aparte merece el descenso de Rusia por debajo del 10% (1,5 millones de visitantes) por primera vez en los últimos años como consecuencia de la depreciación del rublo y su debilidad frente al euro, así como de su situación política y económica.

Regiones de las que históricamente recibimos menos turistas, entre las que encuentra Asia, aumentan un 18,8% hasta los 2,8 millones de turistas. Sin embargo,

este dato no debe ser motivo de autocomplacencia, ya que países como China e India son los que más potencial a futuro pueden y deben tener para el mercado español y, por lo tanto, es necesario seguir adaptando nuestra oferta.

Visitantes por procedencia (millones)



Si echamos un vistazo al tipo de alojamiento, el hotelero acumula 41 millones de turistas (7,1% más que en 2013) y el no hotelero 23,9 (10,8% más). Dentro de este último se incrementan tanto las viviendas propias o de familiares como las alquiladas. Un total de 51,8 millones de turistas (6,3% más) llegaron a España en avión, frente a los 11,9 y 1,2 millones que lo hicieron por carretera y otros medios, respectivamente (9,8 y 19,1% de incremento).

Más turistas, más gasto

En relación a datos económicos, y tal y como se ha anticipado, el gasto total asciende a 63.000 millones de euros, de acuerdo a la información de Egatur. Este incremento se debe sobre todo al experimentado en el número de turistas, ya que el gasto y las estancias medias se reducen ligeramente. Concretamente, un 0,5%, de 976 euros en 2013 a 971 euros en 2014, en el caso de los gastos.

De acuerdo a la información de Egatur, los turistas procedentes del top 3 en número de visitantes (Reino Unido, Alemania y Francia) han dejado un gasto anual de 12,7, 10 y 6,6 miles de millones de euros, respectivamente, lo que supone unos incrementos en

todos los casos (5,9%, 3% y 9,7%). Por el contrario, cuando hablamos de gasto medio, sólo se incrementa un 1,1% en turistas procedentes de Reino Unido, mientras que se reduce en los casos Alemania, un 2,6%, y Francia, un 1,4%.

En términos porcentuales anuales, el mayor incremento lo otorgan los Países Nórdicos, con un 9,2% y 5,8 miles de millones de euros recaudados, y el gasto medio corresponde a Estados Unidos, con un incremento respecto a 2013 del 13,2%.

"Es de prever que el cambio de tendencia sea una realidad y que en los próximos años los residentes en España vuelvan a aumentar su número de viajes y de pernoctaciones"

Por destinos, las favoritas siguen siendo Cataluña (15,1 miles de millones e incremento del 24%), Canarias (12,4 miles de millones y aumento del 19,7%), Baleares (10,4 miles de millones y aumento del 16,5%) y Andalucía (9,3 miles de millones y variación positiva del 14,8%). Al igual que en el número de visitantes, la Comunidad de Madrid muestra síntomas de recuperación (5,5 miles de millones que suponen un 8,7% de crecimiento) y la Comunidad Valenciana también crece, en este caso un 8,5%, hasta los 5,4 miles de millones.

Si bien todos los destinos comentados han aumentado sus recaudaciones, sólo Andalucía y la Comunidad de Madrid aumentan sus gastos medios en un 3,3% y 1,5%, respectivamente, frente a Cataluña, Canarias, Baleares y Comunidad Valenciana que decrecen (0,8%, 1,4%, 5,1% y 1%, respectivamente).

| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|------------------------|------|------|------|------|
| Gasto medio (€) | 971 | 976 | 966 | 940 |
| Estancia media (días) | 8,9 | 9 | 8,9 | 9,2 |
| Gasto medio diario (€) | 109 | 109 | 108 | 102 |

Fuerte posición en el mercado europeo

De acuerdo a la información publicada por Eurostat, España se mantiene como el segundo destino con mayor número de pernoctaciones turísticas, acumulando 401 millones de noches, frente a los 386 millones de 2013, siendo sólo superada por Francia, que alcanza 403 millones de pernoctaciones. España supone el 15% de los 2.700 millones de pernoctaciones turísticas que se produjeron en la Unión Europea. Teniendo en cuenta sólo las pernoctaciones de no residentes, España es la primera en el ranking con 260 millones, y seguida por Italia, con 184 millones.

En relación a los turistas residentes, los estudios de Familitur han previsto un total de 152 millones de viajes de residentes dentro de España en el año 2014, lo que supone un descenso del 2% respecto al año 2013, que a su vez se reducía otro 2% respecto a 2012. De nuevo, la imagen del turismo interior no es positiva, principalmente, por los efectos de la prolongación de la crisis en España. Se estima que más de la mitad de los viajes se realiza por motivo de ocio y un tercio para visitar a familiares y amigos, respecto a la tipología del viaje, el 53% son viajes de fin de semana, de cada diez desplazamientos, ocho son en coche y el 21% de pernoctaciones son en hoteles.

Motivos para el optimismo

A pesar del comportamiento y de la necesidad de potenciar el turismo interior, la foto de 2014 debe calificarse como positiva, manteniéndose la dicotomía por tipos de destino. Se distingue así entre el turista, principalmente extranjero, que busca los destinos de sol y playa (Canarias, Baleares, Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía) y el que busca destinos urbanos y rurales, más dependientes del propio mercado interior con plazas como Madrid, Castilla La Mancha, Castilla y León, Asturias y Galicia.

En relación al mercado hotelero español, cabe destacar que está todavía recuperándose, con unos ingresos medios por habitación disponible (RevPar) que sigue aproximadamente un 12% por debajo del nivel de 2007. No obstante, 2014 aportó nuevas señales de mejora con tasas de ocupación que superaron los máximos históricos, situándose en torno al 54,78%, el ratio más alto desde 2007. Además, los indicadores de rentabilidad hotelera cerraron el año con una nueva subida. La tarifa media diaria por habitación ocupada (ADR) registró en diciembre un aumento interanual del 2,6% (hasta los 72,6 euros), que unida al aumento en la ocupación supone una subida del RevPAR del 6,4%. En el conjunto de 2014, el ADR registra un crecimiento del 3,4% (hasta los 74,5 €) y el RevPAR, del 7%.

Núcleos turísticos, evolución y expectativas

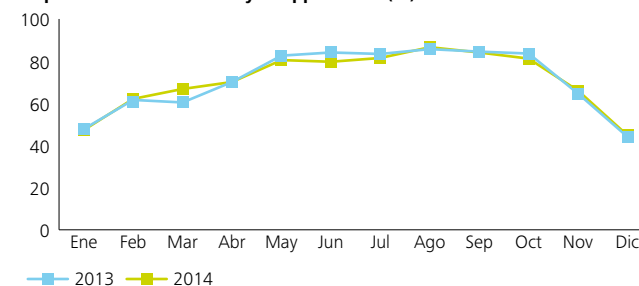
El año turístico catalán, aunque positivo, ha presentado un crecimiento menos acusado que en ejercicios anteriores. Sin embargo, Barcelona sigue liderando el ranking de ciudades españolas en cuanto a la recepción del número de visitantes y al nivel de recaudación que generan, fruto del atractivo turístico, cultural y diversificado que ofrece la ciudad.

En relación al turismo de lujo, las tarifas se mantienen y los niveles de ocupación y de RevPAR descienden mínimamente, entorno a un 0,2%, respecto al ejercicio anterior. En el turismo medio, la ocupación se incrementa un 2,9%, mientras que el ADR y RevPAR se incrementan en 1% y 4%, respectivamente. En términos generales, podemos afirmar que la evolución de Barcelona es estable en lo que respecta al turismo del lujo, y positivo y creciente en el turismo de nivel medio, con crecimientos y subidas de precios que han sido repercutidas al cliente.

La evolución durante el primer mes del año 2015 continúa siendo positiva gracias al mayor flujo turístico de británicos e italianos, mientras que los mercados de largo recorrido estadounidense y asiático arrojaron aumentos notables. Todo esto ha provocado incrementos comparativos tanto en ocupación como en RevPAR, para ambos tipos de turismo, respecto al mes de enero del ejercicio anterior.

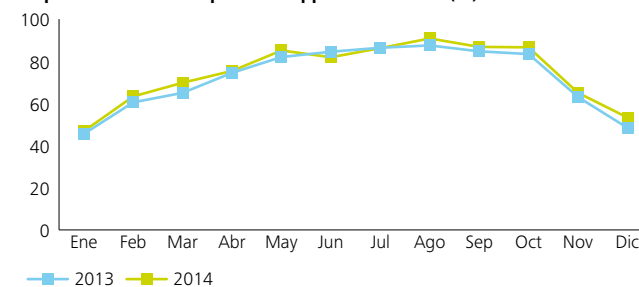
Barcelona

Ocupación Barcelona Luxury & Upper Scale (%)



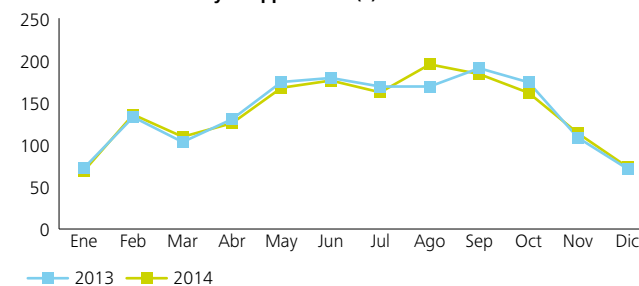
Fuente: STR Global

Ocupación Barcelona Upscale & Upper Mid classes (%)



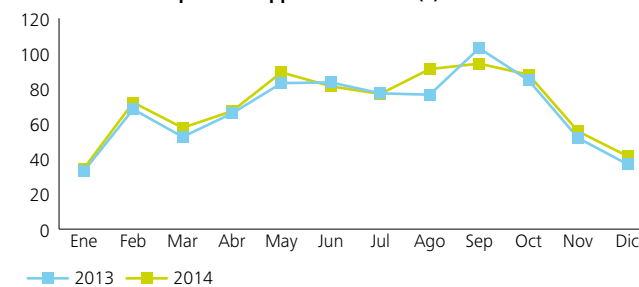
Fuente: STR Global

RevPar Barcelona Luxury & Upper Scale (€)



Fuente: STR Global

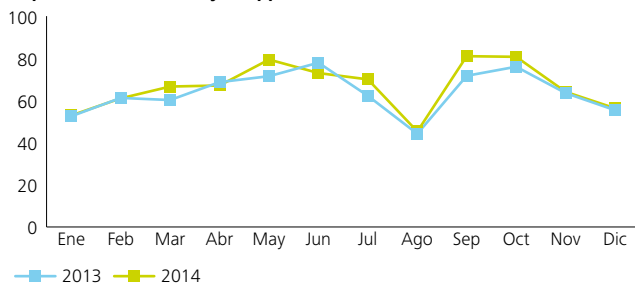
RevPar Barcelona Upscale & Upper Mid classes (€)



Fuente: STR Global

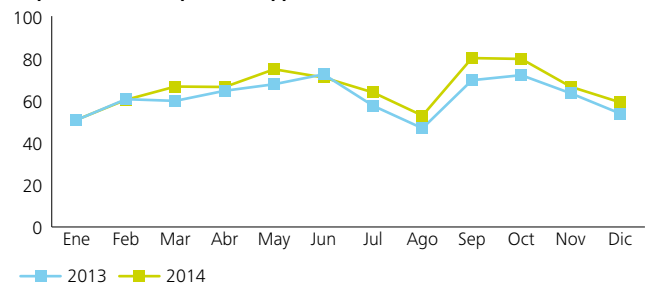
Madrid

Ocupación Madrid Luxury & Upper Scale (%)



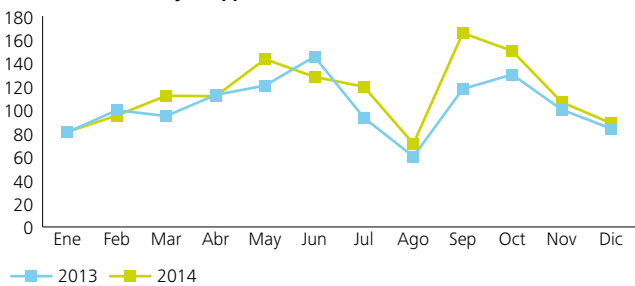
Fuente: STR Global

Ocupación Madrid Upscale & Upper Mid classes (%)



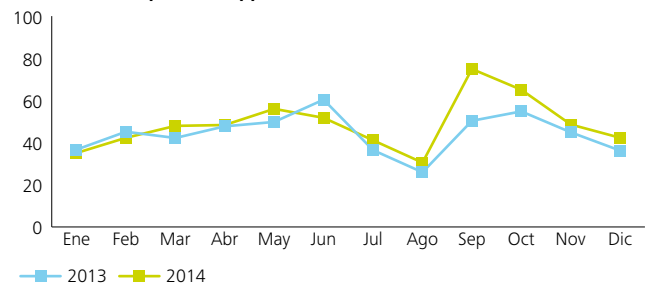
Fuente: STR Global

RevPar Madrid Luxury & Upper Scale (€)



Fuente: STR Global

RevPar Madrid Upscale & Upper Mid classes (€)



Fuente: STR Global

Tras unos años muy negativos en Madrid, el ejercicio 2014 empieza a mostrar leves signos de recuperación en los ingresos, motivado tanto por el crecimiento de la demanda nacional como de la extranjera, lo que se vio favorecido por la celebración en la capital de la fase final del Mundial de Baloncesto. Sin embargo, la rentabilidad se ve amenazada por la oferta alternativa de alojamientos como las viviendas de uso turístico en alquiler, que cada vez tienen más peso en la oferta de la capital española.

Al igual que en el mercado barcelonés, se pueden distinguir dos tipos de turistas en Madrid, el enfocado al lujo, que refleja un incremento de la ocupación, el ADR y RevPAR del 4,3%, 6% y 11%, respectivamente; y una oferta más modesta, que muestra mejoras esperanzadoras tanto en ocupación (7%) como en ADR (2,8%), lo que se traduce en un incremento del RevPAR del 10,2% respecto al ejercicio anterior. En enero de 2015 se mantiene esta senda de recuperación,

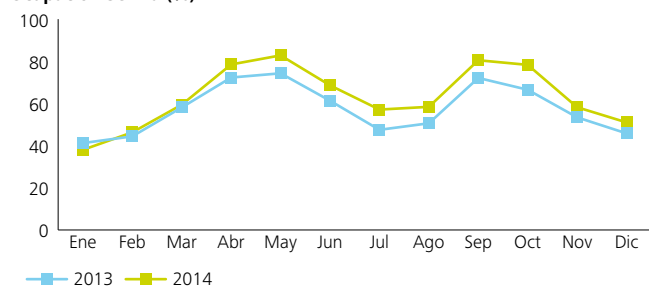
mostrando niveles superiores de ocupación y RevPAR respecto al mismo periodo del ejercicio anterior. Las llegadas de no residentes a la Comunidad de Madrid permanecieron estables respecto al mismo mes del año anterior (-0,1%). Turistas de América Latina, Asia e Italia fueron los más numerosos, aunque presentan una evolución dispar respecto a 2014: descendente el primero y ascendente los dos últimos.

Tanto Levante como Andalucía presentan una evolución anual muy positiva motivada por un crecimiento de la demanda nacional y por el crecimiento de los visitantes extranjeros.

En cuanto a Andalucía, si nos centramos en su capital, Sevilla, el comportamiento de los principales ratios de análisis ha experimentado una mejora relevante, situando sus niveles de ocupación y RevPAR anuales en un 10% y 11% por encima del ejercicio 2013. Las causas podemos

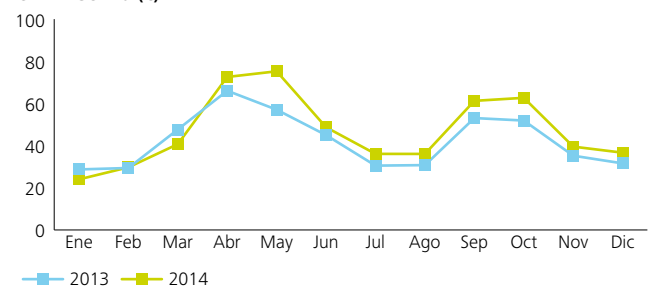
Sevilla

Ocupación Sevilla (%)



Fuente: STR Global

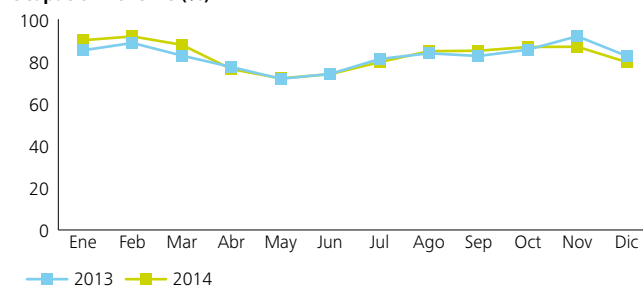
RevPAR Sevilla (€)



Fuente: STR Global

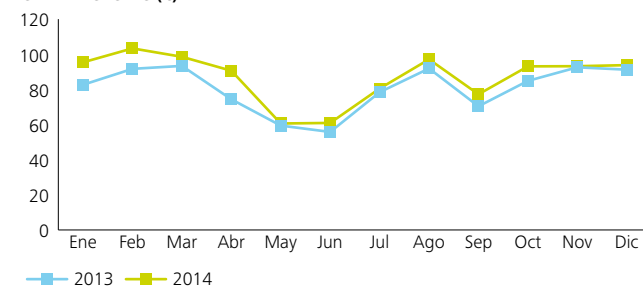
Tenerife

Ocupación Tenerife (%)



Fuente: STR Global

RevPAR Tenerife (€)



Fuente: STR Global

encontrarlas, principalmente, en el incremento de turistas procedentes de Italia, principal impulsor del aumento, así como en la participación, más modesta, de los países asiáticos y nórdicos. Asimismo, convertirse en la sede mundial del Baloncesto durante el verano ha influido positivamente en los resultados de la capital andaluza.

El mes de enero de 2015 muestra una continuación de esta tendencia positiva, situando los incrementos porcentuales de la ocupación y RevPAR en un 27% y 35%, respectivamente, respecto al mismo periodo del ejercicio 2014.

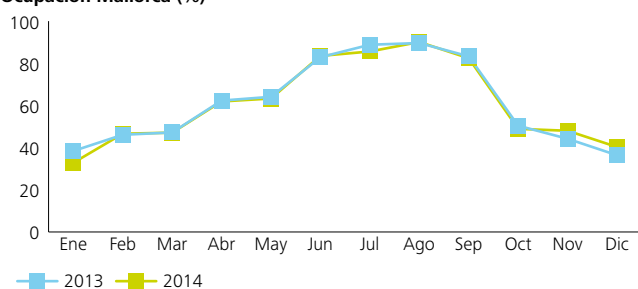
Andalucía recibió el 11,7% del total de llegadas de turistas a España en dicho mes, experimentando una subida del 11,6%, respecto al comparable del ejercicio anterior. Británicos, nórdicos y turistas venidos de países de largo recorrido, principalmente asiáticos, fueron en gran medida los artífices de este resultado.

Las Islas Canarias lidera el ranking en cuanto al incremento de afluencia de visitantes y recuperación de precios, siendo la más significativa Tenerife. El aumento de la demanda de la mano del turismo extranjero (4,1 millones pernoctaciones hoteleras más que en 2013) y la mejora del ADR en un 7,3%, permiten un incremento del RevPAR del 8,1% en el acumulado anual sobre un ya muy buen comportamiento de 2013, encadenando dos años de crecimiento en los ingresos.

Respecto a la evolución del primer mes del 2015, su expectativa anual continúa la tendencia creciente en todas las magnitudes por la fuerte demanda de turistas británicos, alemanes y nórdicos. Canarias recibió el 32,7% de las llegadas de turistas a España en enero de 2015, presentando una subida interanual del 3,3%. Todos sus principales mercados, excepto el nórdico, presentaron incrementos respecto al comparable de 2014.

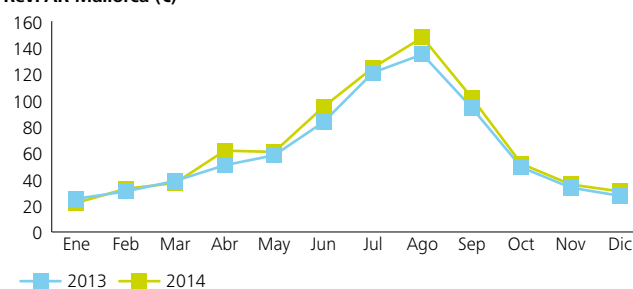
Mallorca

Ocupación Mallorca (%)



Fuente: STR Global

RevPAR Mallorca (€)



Fuente: STR Global

"España supone el 15% de los 2.700 millones de pernoctaciones turísticas que se produjeron en la Unión Europea"

Por último, Baleares cierra el año 2014 en positivo, en lo que influye positivamente la excelente evolución de su principal mercado, Alemania. Más del 85% de los establecimientos hoteleros de las Islas han mejorado sus resultados en 2014, con caídas en la ocupación y mejoras en precio. Tan sólo Menorca experimenta un aumento de la ocupación.

Si entramos al detalle en Mallorca, como plaza más significativa, podemos destacar que el descenso de ocupación en un 0,4% anual respecto al ejercicio anterior ha limitado el efecto sobre los ingresos de la recuperación de los precios. El ADR y RevPAR se incrementan respecto al 2013 en un 8% y 7,5%, respectivamente. El comportamiento en enero de 2015 señala unos niveles de ocupación y RevPAR en línea con el mismo mes del ejercicio anterior. El porcentaje de turistas extranjeros que demandaron Baleares como destino vacacional en el mes de enero del 2015 se sitúa en torno al 20,9%, gracias a la evolución del mercado alemán, así como al belga y el británico, que también mejoraron las cifras de llegadas de enero de 2014.

Tras este análisis, observamos que el turismo español se ve muy favorecido un año más por la situación geopolítica adversa en Túnez y Egipto, lo que ha provocado un incremento de la entrada de turismo extranjero a España; así como por determinados eventos deportivos y culturales entre los que destacan el V Centenario de la muerte de El Greco en Toledo, el Mundial de Baloncesto y Copa del Mundo de Vela en Santander, que han influido positivamente en el sector turístico español en el ejercicio 2014 y que no tienen un carácter recurrente de cara a las expectativas del 2015.

Adicionalmente, hay que señalar como aspecto muy positivo para el sector, la gradual recuperación de la demanda turística española en línea con la recuperación del consumo en general, favorecido por las mejores expectativas económicas y de renta disponible.

Fruto del análisis de los principales ratios turísticos y de las principales plazas españolas, se observa una mejora generalizada de los ingresos y de la rentabilidad que viene motivada, en el caso del turismo urbano, por



una recuperación del precio y por un incremento de la ocupación en los destinos vacacionales. La excepción a esto sería Baleares, cuyo crecimiento se debe más al factor precio que a la ocupación.

Lo que aguarda en 2015

Los principales indicadores para el mes de enero de 2015 arrojan una continuidad en la senda del crecimiento del turismo español, lo que genera unas expectativas esperanzadoras. Durante el ejercicio 2015 hemos de seguir atentos a la evolución de distintos factores que podrían amenazar a la misma, tales como la disminución prevista de eventos deportivos y culturales de trascendencia internacional respecto a los celebrados en 2014, la reciente estabilidad de Túnez y el resurgir de Egipto desde finales del año 2014 (que se intensificará en el año 2015), así como los efectos derivados de los resultados electorales de Reino Unido, Portugal y España. Sin embargo, se espera que otros factores influyan positivamente en esta evolución, destacando, entre otros, el aumento del gasto turístico en el mercado español de los principales mercados extranjeros (Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Países Nórdicos) y el efecto del incremento de la demanda turística por parte de los españoles al disponer de una mayor renta disponible gracias a la recuperación económica.

Es de prever que el cambio de tendencia sea una realidad y que en los próximos años los residentes en España vuelvan a aumentar su número de viajes y

de pernoctaciones. Aunque en este aspecto siempre hay que tener en cuenta que la evolución futura del turismo nacional va de la mano de las expectativas de recuperación económica nacional y europea.

Las previsiones para 2015 auguran un crecimiento del PIB, tanto para España como para dos de los principales países emisores (Alemania y Reino Unido), lo que podría traducirse en un aumento tanto de viajeros como de pernoctaciones, y consecuentemente en un incremento significativo del grado de ocupación.

Si las tarifas se mantienen o se incrementan de forma moderada, por debajo del crecimiento del PIB, el precio seguirá siendo atractivo y no disminuirá el grado de ocupación, lo que conllevará un aumento del RevPAR. En este sentido, de cara a 2015 Exceltur vaticina dos posibles escenarios que suponen un crecimiento del PIB turístico entre el 1,9% y el 2,6%.

En suma, nos encontramos ante un año 2015 esperanzador en el que se espera que, por fin, podamos dejar de hablar de un comportamiento anterior y posterior a la crisis, o de recuperación, para comenzar a hablar de crecimiento, nuevos retos y nuevas vías de explotar el mercado.

65

España superó en 2014 la barrera de los 65 millones de visitantes recibidos en un año.

7%

es el incremento en el gasto efectuado por los turistas en 2014, que superó los 63 millones de euros.

Raúl González

CONSEJERO DELEGADO PARA EMEA DE BARCELÓ HOTELS & RESORTS

“Sería muy bueno para el país que se lograra tener una serie de operadores fuertes, competitivos mundialmente, a través de procesos de consolidación del mercado”

Raúl González, consejero delegado para EMEA (Europa, Oriente Medio y África (EMEA) de Barceló Hotels & Resorts, examina los retos del sector para Expectativas 2015.

La diversificación de la oferta para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente, los procesos de consolidación y el impacto de otros modelos de negocio son algunos de los asuntos que marcarán la agenda sectorial el próximo año.

¿Cuál es vuestra estrategia de marca y cómo estáis viendo su evolución y segmentación?

Yo creo que la estrategia de marca tiene mucho que ver con la estrategia de producto y con el posicionamiento. Hace 20 años la compañía tenía hoteles de todas las categorías bajo una marca única. Y nos pareció que existía un cierto despiste en el mercado respecto a qué quería decir la marca, había poca consistencia de marca. Hace más de 10 años decidimos establecer categorías de marca, no marcas distintas.

Uno de los temas que nos inquietaba y que nos parecía relevante es la masa crítica para cada una, porque nos salían demasiados bloques con pocos hoteles, y decidimos hacer una cierta ordenación. Hoy hay más consistencia de marca, en el sentido de que hemos reducido nuestros hoteles de gama baja y ya prácticamente todo es 4 y 5 estrellas. Al final de esta primavera solo tendremos un hotel 3 estrellas en toda la cadena, que reconvertiremos el invierno que viene.



“La Socimi con Hispania es nuestro vehículo de crecimiento en el mercado hotelero vacacional español”

A pesar de eso, yo creo que en los próximos años veremos movimiento en nuestras marcas, porque cuando los mercados maduran cada vez es más relevante la especialización, la diferenciación, y tenemos un trabajo importante de cara a transmitir la experiencia que ofrecemos al cliente en cada marca.

Tradicionalmente Barceló era una compañía muy patrimonialista y ahora está evolucionando hacia un perfil de compañía más ligera en activos, ¿cuál es el proceso que os ha llevado a tomar esta decisión de consolidar en una Socimi con Hispania buena parte de vuestros activos y qué perspectivas veis de crecimiento en cada modelo de gestión?

Nuestra visión estratégica contemplaba un crecimiento equilibrado, de manera que nuestros activos se repartieran entre un tercio en propiedad, un tercio en alquiler y un tercio en gestión. Pero como consecuencia de la crisis, el Grupo ha adquirido más hoteles, de manera que ahora somos propietarios del 60 % de las habitaciones de la marca. En una empresa de enfoque familiar es normal que convivamos con un componente patrimonial alto, que puede llevar a que los retornos sobre el capital sean menores, pero que también da solidez al balance y permite más estabilidad de resultados.

La Socimi lo que debe ser es una plataforma de crecimiento que irá acompañada de otras decisiones de inversión. La idea es poder desinvertir en algunos activos, manteniendo la gestión, para poder destinar ese dinero a invertir en otros.

¿Es compatible tener parte de los activos en propiedad y parte en una Socimi donde se es un accionista más?

En esta operación de consolidación hemos agrupado todos los hoteles vacacionales de España con la única excepción de los que tienen un alto componente inmobiliario. Ese ha sido el criterio de selección. Y existe el acuerdo de presentar a la sociedad conjunta cualquier hotel vacacional que nosotros detectemos en España, porque es la única forma de evitar conflictos de interés. El proyecto es nuestro vehículo de crecimiento en el mercado hotelero vacacional español.

Siempre se ha hablado de que en este negocio hay dos vehículos para la creación de valor: generar valor por la rotación de activos (comprar en ciclo bajo y vender en ciclo alto) y por el negocio puramente hotelero. Vuestro proceso de consolidación implica que el negocio de rotación de real estate lo dejaréis en este nuevo vehículo o vosotros también podréis hacer parte?

Es el vehículo el que tomará la decisión de desinversión. Nosotros tenemos representación en los órganos de gobierno y participaremos en las decisiones, pero es el vehículo quien debe de tomar la decisión. Siempre teniendo en cuenta que este vehículo se centra exclusivamente en el mercado vacacional español, dejando fuera activos como Formentor, La Bobadillo o Montecastillo. Si se produce la circunstancia que para algún activo el vehículo decide no invertir, podemos hacerlo nosotros, siempre que lo hayamos presentado antes para su consideración.

¿En qué medida estáis transformando vuestra propuesta de valor para adecuarla a ese nuevo consumidor que busca nuevas experiencias y productos diferentes? ¿Hacia dónde creéis que va esta evolución, tenéis algún proyecto piloto? En definitiva, ¿cuál es vuestra visión en términos de producto?

Uno de los temas para mí clave es el cambio de aproximación, pasando de vender hotel a vender experiencia. Cuando se van madurando los negocios cada vez se va a una especialización mayor.

Recuerdo un caso del IESE que hablaba de bolígrafos. Antes lo importante era el tiempo de escritura, que durara. Hoy, depende de si es para publicidad, para una niña, para una persona mayor, si quiero transmitir que soy una persona pudiente... Y creo que con el mercado hotelero pasa igual. Por ejemplo, si viajamos a un pueblo de África lo único que pides al hotel es que tenga una buena cama, que esté limpio y con un buen baño, mientras que cuando viajas a un país más desarrollado quieres un producto que se adapte lo más posible a tus expectativas, que serán distintas.

Por eso, dentro de nuestra visión el planteamiento es estandarizar algunos elementos clave, pero también adaptar y personalizar muchos otros. Es decir, no es bueno que mi experiencia de cliente sea la misma si estoy en un hotel en la Riviera Maya, que si estoy en Cuba, en Canarias o en Italia. Hay ciertos elementos que pueden y deben identificar la marca a nivel cadena; pero ni la decoración ni la gastronomía pueden ser iguales, ni puede ser que cuando me levante por la mañana no sepa dónde estoy con sólo mirar la habitación.

¿En qué medida los productos “Todo incluido” permiten la personalización, cómo se logra su compatibilidad con la evolución y expectativa de personalización del consumidor?

Yo creo que habrá un público de “Todo incluido” y un público sin esa opción. Además, el mismo producto se irá adaptando. Es decir, se ofrecerá un básico y unos

añadidos, que a su vez también evolucionarán. Pero yo creo que el “Todo incluido” está ya muy basado en necesidades del cliente, concretamente en la necesidad de saber cuánto me voy a gastar. El “todo incluido” es en realidad un producto “no sorpresas”, y en entornos familiares es muy agradable. Sin embargo, por ejemplo en los viajes en pareja se valora menos.

Yo creo que se trata de un producto que está para quedarse, y que acabará evolucionando porque lo que estamos viendo es que el mismo cliente lo selecciona o no en función del tipo de viaje. Este es uno de los cambios que se está viviendo ahora. Antes se decía que cada persona era un segmento y ahora cada persona en cada circunstancia tiene necesidades distintas. Este es de los grandes cambios que nos tienen que hacer pensar, y que está relacionado con el big data y la obtención de información del consumidor.

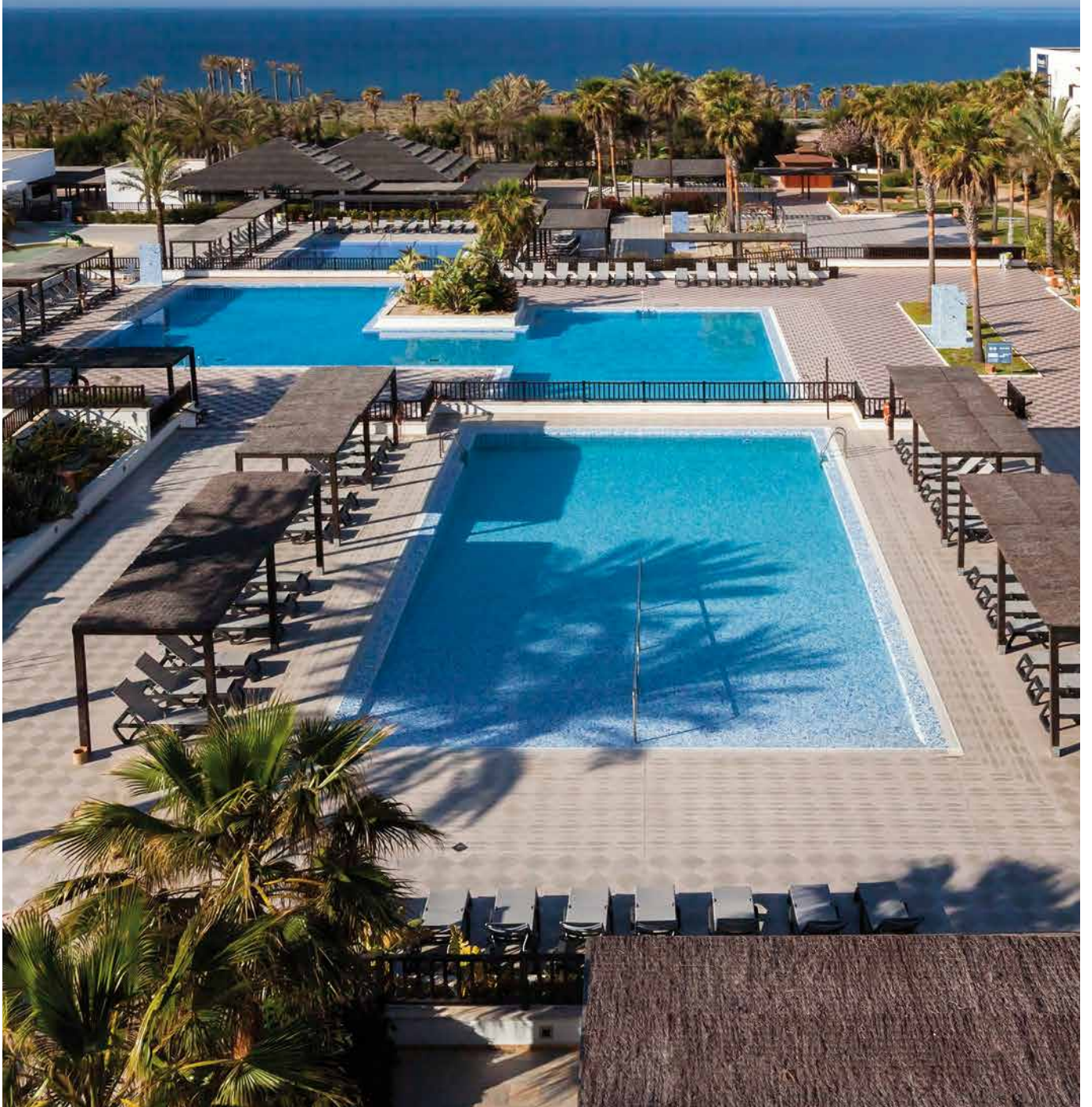


Barceló Hotels & Resorts está presente en 17 países del mundo con más de 26.000 empleados. En la imagen, interior de una habitación en Hotel Barceló Hamilton de Menorca.





Panorámica del exterior del Hotel Barceló Cabo de Gata (Almería).



“Creo que veremos un cambio relevante en la experiencia del cliente con todo el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, en la mejora del conocimiento de éste, sus preferencias de compra y sus necesidades”

Creo que veremos un cambio relevante en la experiencia del cliente con todo el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, en la mejora del conocimiento de éste, sus preferencias de compra y sus necesidades. Cuanto más sepa lo que quieres y cuándo lo quieres, mejor me podré adaptar a ello. De ahí deriva mi visión de que la estandarización es buena sólo en algunos elementos.

¿De todos los proyectos innovadores que ha probado el Grupo Barceló, de cuál estáis más orgullosos?

Aunque no somos los únicos, quizá sí somos los que más hemos incidido en el tema, en el producto que hemos mencionado de “solo adultos”. Una vez más es buscar una parte del mercado y adaptarte a él, algo que ha estado haciendo la industria durante mucho tiempo. Quizá ahora estemos dando un paso más, dándonos cuenta de que si adaptamos nuestros productos y ponemos una serie de servicios e instalaciones especializados, hay clientes dispuestos a pagarlo. Por ejemplo, en Lanzarote tenemos un hotel de cuatro estrellas donde estamos recomponiendo su sentido o alma: lo estamos adaptando para que sea una referencia en pruebas deportivas y especialmente en maratones, triatlón, ironman (Lanzarote tiene una de las pruebas mundialmente más conocidas de ironman)... Es decir, nos vamos a especializar y vamos a tener adaptado este hotel a esta tipología de cliente.

¿Existe algún tipo de sinergias entre el negocio de hoteles y de viajes?

La filosofía es que cada negocio debe ser rentable por sí mismo y no por los beneficios que pueda tener por vía indirecta. Los precios de transferencia dentro de

la compañía son de mercado. Es decir, Viajes Barceló no tiene mejores condiciones por parte de la división de hoteles que las que pueda tener un competidor de características similares, y lo mismo al revés: Barceló Hoteles no consigue los viajes a un precio más barato.

Sin embargo, en el proceso de consolidación que estáis llevando a cabo el pulmón financiero del Grupo ha sido importante...

Eso sin duda, pero eso yo creo que es algo distinto. Una cosa es si un negocio alimenta al otro o si tienen algún nivel de dependencia relevante. En este caso mi respuesta es: ninguna. Pero si la pregunta es si el Grupo ayuda financieramente a soportar el crecimiento, por supuesto. Puede dar algunas garantías pero no todas, porque, por ejemplo, si un viaje sale más barato con otro hotel, se contratará con ese. La red va muy bien, hay una muy buena relación entre los dos negocios, pero igual que tratamos que haya una muy buena relación con El Corte Inglés, o con Tui o con Thomas Cook.

En algún momento de vuestra historia habéis tenido negocios cotizados, y ahora vais a tener otro, la Socimi de la que hablábamos antes, pero ¿os planteáis que el negocio de Viajes sea en algún momento una empresa cotizada?

Lo que de momento no veo es la cotización del holding y sí que veo la posibilidad de cotización de unidades de negocio dentro del grupo. Es decir, lo mismo que hemos hecho en España estamos mirando de hacerlo en otras geografías. Por ejemplo, hemos estado mirando en Grecia una operación parecida a la Socimi que hemos firmado con Hispania. Como nosotros allí no tenemos



Hotel Barceló Castillo
Beach Resort en
Fuerteventura.

activos la idea era tomar una participación minoritaria en un vehículo que pretendía salir a cotizar y ser operadores de una parte importante del portfolio.

Volviendo a los hoteles, ¿cómo veis vuestro crecimiento, en cuestión de productos, clientes, geografías, etcétera, en los próximos 3 o 4 años?

Nuestra estrategia es hacernos fuertes en los mercados en los que ya estamos y los cercanos, lo cual no quita para que estemos analizando y miremos si es posible hacer alguna operación de calado en alguna geografía en la que no estamos. Pero tienen que ser operaciones con cierto volúmen. Yo creo que hay dos modelos: uno, que sería de poner banderas en el mundo, que queda muy bien para las presentaciones pero es muy difícil de operar; dos, un planteamiento de masas críticas por geografía. Y nosotros abogamos más por este último. Por lo tanto, en España deberíamos crecer, debería existir un proceso de concentración y nos gustaría ser parte activa de ese proceso. En la cuenca mediterránea seguiremos considerando alternativas; estamos mirando cosas en el mercado hotelero urbano en Alemania y otros países, de categoría cuatro estrellas o superior.

¿Os consideraréis una cadena hotelera vacacional o urbana?

Mixto. Queremos estar en los dos y lo que tratamos es de replicar al mercado. Es decir, que en Alemania seremos urbanos y en España, más vacacionales. En España el 70 % de la planta hotelera es vacacional y el resto urbana, lo normal es que vayamos a replicar esa situación de mercado.

En cuanto a mercados emergentes, ¿estáis considerando extender vuestra expansión a regiones nuevas?

En el plan estratégico hemos incluido la posibilidad de expansión en Asia, y en China. Pero si se hace algo tiene que haber masa crítica suficiente, no iremos para cuatro hoteles.

“Nuestra estrategia es hacernos fuertes en los mercados en los que estamos y los cercanos”

¿Cabría en ese escenario un modelo ligero como son las franquicias?

No lo descartamos.

¿No os preocupa perder el control de vuestra marca por una mala gestión de la franquicia?

Hace más de diez años firmamos acuerdos de franquicia, y los eliminamos porque nos parecía que estaban utilizando la marca sin cumplir los estándares. Intentaremos no volver a caer en eso, para lo cual tendrían que ser acuerdos más globales, alianzas en las que tengamos cierto control de lo que se está haciendo.

¿Cómo ves la evolución de los activos que están en manos de la banca en España?

Creo que lo que hemos visto hasta el momento son operaciones de deuda y ahora parece que se van a producir más operaciones de activos.

El proceso ha sido más lento de lo que yo hubiera esperado, ya que llevo insistiendo un tiempo en que hay que separar la propiedad de la gestión para que la situación sea más sana en el caso de que el banco tenga problemas con una de ellas. En mi opinión sería muy positivo para España que se lograra tener una serie de operadores fuertes, competitivos mundialmente, a través de procesos de consolidación del mercado.

Creo que como país debemos ser los líderes mundiales en el vacacional y todo lo que no sea ir en esa dirección en mi opinión sería un fallo de las compañías, de las entidades, de la administración, de los bancos... Creo que esa debe ser nuestra apuesta como país.

¿A la hora de crear la Socimi se consideró en el racional el hecho que el vehículo podría suponer una oferta de integración de activos muy atractiva de cara a los bancos y que se podría complementar con Barceló como gestor líder al frente?

En la Socimi nosotros somos los que aportamos la plataforma de crecimiento, es decir, los activos iniciales,

pero el objetivo es que haya otros operadores además de nosotros. Es decir, no es una Socimi Barceló sino que es una Socimi de hoteles vacacionales españoles en la que Barceló es el fundador y el operador preferente, pero no tenemos exclusividad. Este modelo de no exclusividad da más valor al vehículo. Nosotros estamos dispuestos a trabajar para generar valor juntos y repartirlo.

Es una pena que, siendo España una potencia mundial en visitas de turistas y líderes vacacionales, nuestras cadenas hoteleras no aparezcan en las primeras posiciones de los principales rankings...

Si coges el top 30 tienes 4 cadenas hoteleras españolas. Pero además hay factores a tener en cuenta. Las americanas son las líderes porque tienen un mercado doméstico muy fuerte, su ratio de habitaciones por habitante es el más alto del mundo: para que nos hagamos una idea, es 15 veces el de China. Sin embargo, nuestro mercado doméstico, tanto vacacional como urbano, es muy pequeño. Los rankings serían diferentes si los datos se dividieran en vacacional, doméstico, de negocio, internacional, etcétera.

¿Cómo visualizáis el impacto en la industria de la entrada de modelos colaborativos, de consumidor a consumidor, como puede ser AirBnB? ¿Qué dinámicas está generando, cuál es su futuro?

Yo creo que están para quedarse y creo que van a ganar peso. Y la clave es desarrollar una buena regulación, porque si no pasarán cosas como las del pasado verano en Barcelona, donde se dieron problemas en la convivencia de tipología de clientes que se mezclaban. Y eso en España, que como destino vende seguridad e infraestructuras de destino europeo pero a mejor precio, puede suponer un problema muy grave, porque se deteriora nuestro posicionamiento como destino. Intentar limitar que haya acuerdos de este tipo es imposible, pero hay que intentar regular, ordenar, y que no dañe al resto. Es poner orden.

Gabriel Subías

CONSEJERO DELEGADO DE VIAJES DE GRUPO BARCELÓ

“El horizonte 2020 nos presenta un consumidor más exigente y más informado, que no se conforma con una oferta tradicional”

Gabriel Subías ha dedicado toda su andadura profesional al mundo de las agencias de viajes, desde su incorporación al departamento Jurídico del Grupo Iberostar en 1987 hasta su nombramiento como Consejero Delegado de Viajes de Grupo Barceló.

El futuro de una compañía que ha sabido reinventarse en los momentos difíciles, la situación de un sector azotado por la crisis y el nuevo viajero son algunos de los temas que analiza para Expectativas 2015.

¿Barceló Viajes será a futuro más una agencia de viajes online (OTA) o una agencia de viajes especializada?

La penetración de la tecnología en el mundo de los viajes es indiscutible y Barceló Viajes está en permanente desarrollo y actualización. Pero nuestra apuesta es fundamentalmente que el viajero se sienta atendido a través de cualquier medio, ya sea en el punto de venta, online (en el ordenador o a través de cualquier dispositivo móvil), telefónicamente, en redes sociales o alternando cualquiera de estas opciones. El objetivo es acompañarle en todas las etapas del viaje, no solo en la transacción, también en el antes y en el después. En este sentido, y con la multicanalidad como estrategia ya asentada en Barceló Viajes, diría que el futuro pasa

más por el aprovechamiento de la tecnología para la especialización, entendida principalmente como producto diferencial y la personalización de servicio.

¿Cómo han sobrevivido a la crisis en España, siendo su principal cliente el mercado emisor doméstico?

La crisis ha sido una dura prueba y ha mermado mucho la capacidad de consumo del español medio, afectando inevitablemente al consumo de los viajes. En Barceló Viajes nos hemos adaptado al nuevo contexto, hemos intentado, y creo que hemos conseguido, que gran parte de los viajeros no renunciaran a viajar con propuestas más ajustadas en precio, en duración, con destinos más accesibles, etcétera. Una apuesta que ha sido posible con un importante esfuerzo en términos de ajuste y control



en todos nuestros procesos de creación del producto. Hemos mantenido una política de costes conservadora, diferente a la emprendida por otras compañías con mayor trayectoria y estructuras ya más complejas. Nuestra fórmula de rentabilidad también se ha dirigido a aumentar los ingresos mediante diferentes vías. Entre las principales está la expansión del grupo, teniendo la valentía de diversificar la tradicional actividad minorista y entrar en nuevos mercados como la turoperación o el sector aéreo. De hecho, ser una marca nueva en determinados segmentos nos ha favorecido, puesto que nos ha dado mayor capacidad para adaptarnos a la realidad del mercado, arrancando con una dimensión de costes más ajustada. La apuesta por pasar del ámbito minorista a convertirnos en un operador turístico global ha resultado ser la fórmula del éxito no sólo para "capear" la crisis sino para, además, crecer como lo hemos hecho en un contexto tan crítico como el de estos últimos años en los que hemos conseguido nada menos que cuadruplicar nuestro volumen de negocio.

Dentro de este escenario cabe destacar también que, desde el punto de vista de la oferta, la crisis ha favorecido su consolidación, lo que valoramos positivamente.

¿Qué mercados principales plantea para la internacionalización?

Latinoamérica, donde ya tenemos en Caribe una fuerte presencia, es en general un mercado estratégico por el que estamos apostando muy fuerte. En 2014, por ejemplo, lanzamos nuestra marca Barceló Congresos LATAM, con la que dimos el salto al mercado MICE en dicha región y con la que conseguimos en un tiempo

récord contratos muy relevantes en la organización de eventos profesionales. Otro mercado de interés para nosotros es el sur de Europa.

En este contexto podemos globalizar y hablar de un viajero latino, con muchos puntos de conexión, frente a lo que podríamos llamar un perfil anglosajón. Se trata de aprovechar esas sinergias, esos puntos de conexión y entendimiento, como un elemento que nos ayude a abrirnos camino en Latinoamérica. Y también en toda la zona del Mediterráneo.

¿Qué es más importante en la estrategia de Barceló Viajes, invertir en tecnología o en talento?

Ambos elementos son esenciales y no excluyentes. En cualquier caso, para realizar las inversiones adecuadas y optimizar la implementación de tecnología tiene que haber talento detrás. Podemos hablar de "humanizar la tecnología" y sin duda un grupo como Barceló se mantiene a la cabeza del sector gracias a su empeño en ambos sentidos, tanto en el tecnológico como en el de recursos humanos ya que éstos son motores fundamentales de la evolución por parte del Grupo y su constante apuesta por la innovación..

¿Veremos más procesos de consolidación en España?

Hemos sido testigos de grandes y aceleradas transformaciones en nuestro país, y creo que aunque se han producido grandes cambios y concentraciones en el sector, éstas aún no han finalizado y seguiremos asistiendo a procesos de este tipo ya que siempre hay oportunidades y opciones de alianzas y colaboraciones, así como de otras operaciones empresariales que apoyen las estrategias de negocio. En Barceló Viajes siempre estamos muy atentos a los movimientos del mercado, así como en permanente proceso de detección y valoración de oportunidades.

¿Qué nos demandará en el mundo de los viajes el consumidor en 2020?

Especialización, personalización y flexibilidad, fundamentalmente. El horizonte 2020 nos presenta un consumidor más exigente, más informado, al que queremos acompañar en todas las fases del viaje, no solo en la transaccional, sino también en la fase de inspiración, previaje, viaje y postviaje. Un consumidor

"El futuro pasa por la especialización, entendida principalmente como producto diferencial y personalización de servicio"



más experimental, que ha evolucionado del concepto clásico de turista al de viajero. Y este, además, tendrá un perfil mucho más digital, accediendo a Internet y a sus perfiles en redes sociales en cualquier momento y desde cualquier lugar. Esto nos exige tener esa misma agilidad, disponibilidad y flexibilidad pero también nos brinda la oportunidad de aprovechar esa relación directa y casi simultánea con nuestro consumidor. Este es uno de nuestros grandes objetivos de cara al 2020; sacar el máximo partido a los nuevos canales de consumo para convertirnos en la agencia del viajero del siglo XXI.

¿Qué negocio es el más rentable, el de las empresas, el de las vacaciones, el de la tercera edad /Imserso, el aéreo...?

Cada segmento tiene sus particularidades y su rentabilidad, condicionada por factores como la estacionalidad. El tener una única cuenta de resultados nos ayuda a ajustar y equilibrar la balanza por áreas de negocio según las necesidades de cada momento y buscando siempre la rentabilidad del conjunto.

¿Cuál es su modelo organizativo, por geografías, por segmentos de clientes, por canales, por productos...? ¿Qué les funciona mejor?

Nuestro foco es el cliente, el viajero. Por tanto, nuestro modelo organizativo es uno adaptado a él. Esto explica la importante evolución en los últimos años de una red minorista a un operador turístico integrado. El objetivo es acompañar al viajero en todas las fases del viaje, desde el momento de inspiración, a la planificación, la transacción, la estancia y la vuelta del destino, cuando comparte su experiencia con la comunidad viajera a través de las redes sociales.

Esta segmentación también se traslada a nuestro producto, con una oferta cada vez más segmentada por tipología de viaje, destinos y nichos de mercado, con especial atención a tendencias y colectivos emergentes. Por ejemplo, con marcas especializadas en turismo activo, productos específicos de salud y bienestar, propuestas para singles, seniors, estudiantes...

¿Crecerán en flota o tienen prevista alguna alianza en el segmento aéreo?

La rama aérea es una de las grandes apuestas del Grupo en el último año. Desde que lanzamos Evolop, a principios de 2014, hemos ido dando los pasos necesarios para transformarla en aerolínea regular. En cuanto a la flota, uno de los principales hitos ha sido la incorporación de un nuevo aparato, de manera que hoy en día contamos con una flota de cuatro aviones. Dentro de los planes de expansión siempre estamos atentos a la evolución del mercado y a lo que éste demanda en términos de capacidad de plazas aéreas. Por otro lado, en solo un año hemos trasladado el emplazamiento de la T1 a la T4 del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas. Asimismo, hemos reforzado la operación a Caribe y desde el verano pasado operamos en código compartido con Iberia en nuestras rutas a Cancún, lo que ha supuesto también un paso importante para la transformación en aerolínea regular. En un tiempo record podemos decir con orgullo que nos hemos convertido en la única aerolínea con vuelos directos desde la Terminal 4 de este aeropuerto a los tres principales destinos en la zona: Punta Cana, Cancún y La Habana.



Evolop Airlines, con sede en Palma de Mallorca, cuenta con una flota de 17 aviones.



Un nuevo turista, una nueva industria

Por séptimo año consecutivo, presentamos la opinión de los principales agentes del sector respecto a la situación actual y la venidera, poniendo foco en la comercialización, la estrategia y los resultados financieros. Pudiéndose considerar este pasado 2014 como un año de mejora, la industria afina el foco para ganar.

La mayoría de la Industria depositaba toda la confianza en empezar la recuperación en 2014, y casi nadie ha quedado decepcionado. No obstante, para algunos pesaba la incertidumbre causada por aspectos políticos en el ámbito nacional e internacional. Gracias al esfuerzo de las empresas del sector y a la mejora económica, estos temores y otros peores como el ébola, no han impedido la mejoría del turismo internacional.

Este año, como habitualmente, repasamos la situación del pasado reciente y el futuro inmediato. Para ello, hemos recabado la opinión de más de 70 directivos del sector. Adicionalmente, en esta edición repasaremos la actualidad en comercialización, abordando cuestiones fundamentales para la industria, como por ejemplo: ¿Cómo están evolucionando los diferentes canales?, ¿se puede ganar con modelos colaborativos?, ¿tiene sentido invertir en los canales de venta off-line o solo hay cabida para el Turismo 3.0?

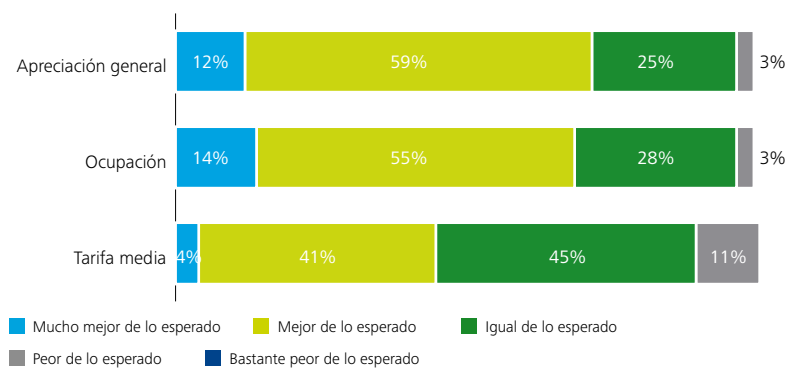
Por otro lado, esta vez, no solo hemos querido indagar sobre el futuro inmediato, sino también sobre el medio plazo. En este momento de transformación, nos interesa más que nunca conocer hacia dónde va la industria, su estrategia.

Confirmado: el sector está mejorando

En general, se esperaba que hubiese una mejora en la industria. El 71% de los encuestados ya apostaban por ello en la edición anterior. Aun así, algunos de ellos se han sorprendido de manera muy positiva al resultar, tanto el incremento de viajeros como el incremento del precio medio, mucho mejor de lo esperado (para un 14% y 4 %, respectivamente).

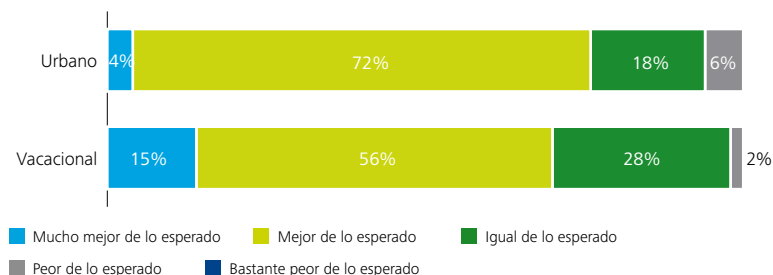
Este año, como los anteriores, la percepción es que el crecimiento vendrá principalmente por ocupación, que ya ha sido en 2014 un 17% superior a la del año anterior. De los ejecutivos consultados, el 69% consideran que la ocupación ha sido mejor, y sólo un 3% cree que ha sido peor. Por otro lado, para un 45% de los encuestados la tarifa media ha superado las expectativas, 21 puntos porcentuales más que el año pasado, aunque para un 11% de los encuestados ha sido peor de lo esperado, lo que evidencia que todavía hay trabajo por hacer en la gestión de precios.

¿Cómo considera que ha sido la evolución del sector durante el año 2014?



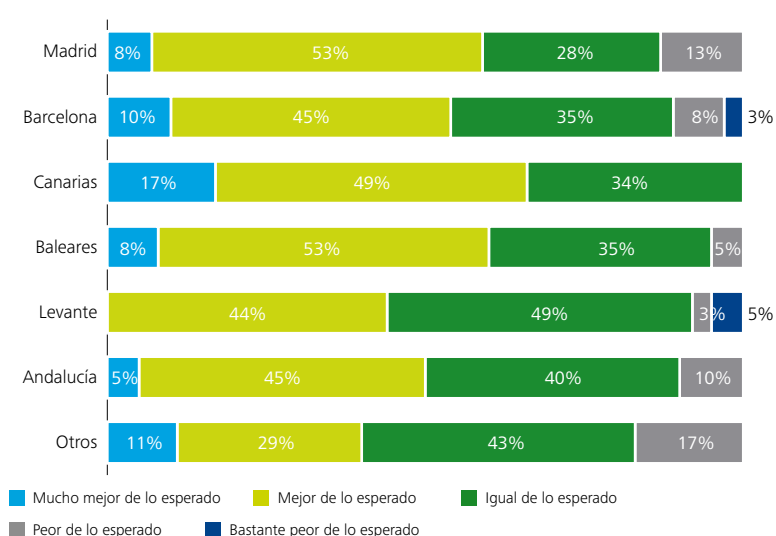
Fuente: Deloitte

Valore el comportamiento del mercado en 2014 en los siguientes segmentos



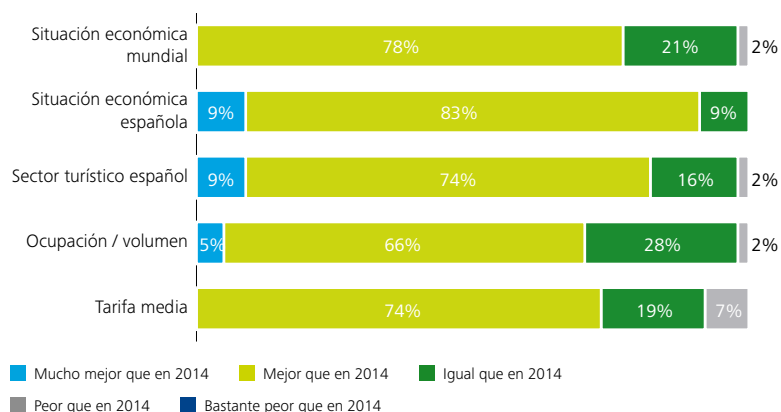
Fuente: Deloitte

Valore el comportamiento del mercado en 2014 en las siguientes geografías



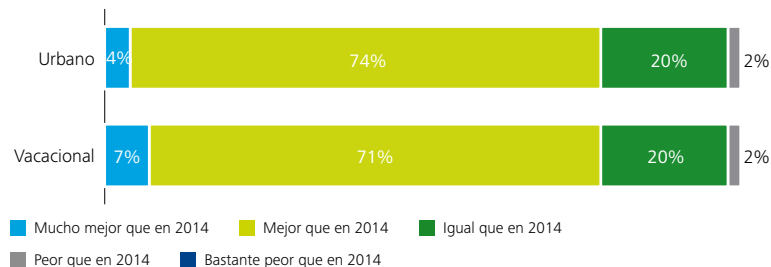
Fuente: Deloitte

En comparación con 2014 ¿cómo espera que evolucione el sector en 2015?



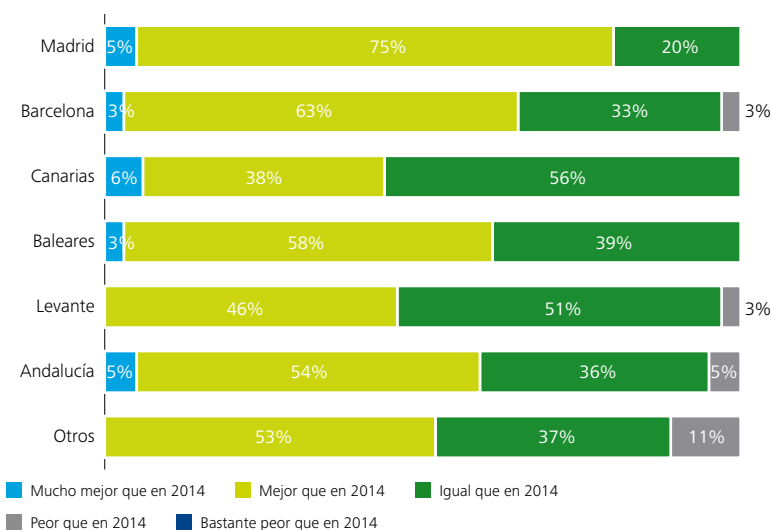
Fuente: Deloitte

En comparación con 2014 ¿cómo espera que evolucione el sector en 2015 en los siguientes segmentos?



Fuente: Deloitte

En comparación con 2014 ¿cómo espera que evolucione el sector en 2015 en las siguientes geografías?



Fuente: Deloitte

El comportamiento del mercado supera las expectativas tanto en Urbano (76%) como en Vacacional (72%) donde, además, el 15% de los encuestados considera que ha sido mucho mejor de lo esperado.

2014 ha sido un buen año en los cuatro principales destinos urbanos y vacacionales. Más del 50% de los encuestados considera que Madrid, Barcelona, Canarias y Baleares han tenido un comportamiento mejor de lo esperado. Sin embargo, más del 50% de los encuestados cree que los demás destinos nacionales no han superado las expectativas.

Optimismo nacional general

Tal y como era de esperar, al preguntar por el futuro inmediato de nuestro país, por fin se aprecia un cierto nivel de optimismo general. El 92% de los encuestados cree que la tendencia de mejora económica es inminente, y el 82% confía en que también va a mejorar la situación de nuestro sector turístico. Además, el 70% de los encuestados cree que 2015 será mejor tanto en tarifa (74%) como en volumen (71%), pudiendo apreciarse un mayor esfuerzo de la industria por recuperar los precios.

Se espera que 2015 sea un año de crecimiento tanto para el segmento vacacional como para el urbano. Si bien es cierto que en el primero encontramos encuestados más optimistas que en el segundo, en definitiva en ambos segmentos el 78% de los encuestados creen que 2015 será mejor que 2014.

Los encuestados esperan que 2015 sea el año de la recuperación del turismo en Madrid. Además, siguiendo la tendencia de 2014, un 11% más de encuestados, creen que crecerá más que Barcelona. En relación con Canarias, y dado su buen comportamiento en los últimos años, sólo el 44% de los encuestados creen que aún mejorará en 2015.

En general, los comentarios de los encuestados confirman que las perspectivas del turismo en España para 2015 son positivas tanto por la mejora del mercado como por la inestabilidad actual en países competidores.

El pulso entre canales

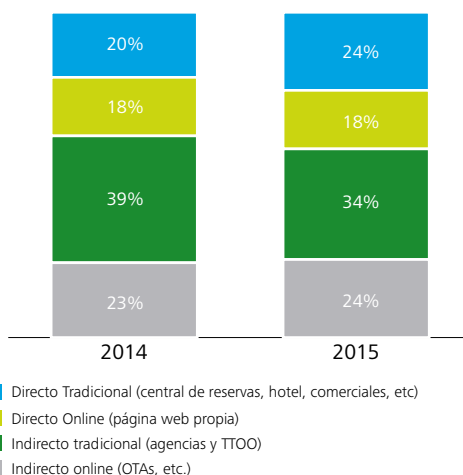
Según los encuestados, en 2015 no se esperan grandes cambios en el mix promedio de canales. Aunque sí

se observa que el canal que ha sufrido más es el tradicional indirecto, ya que en la encuesta de 2014 representaba el 39% de las ventas y este año se espera que represente el 34%.

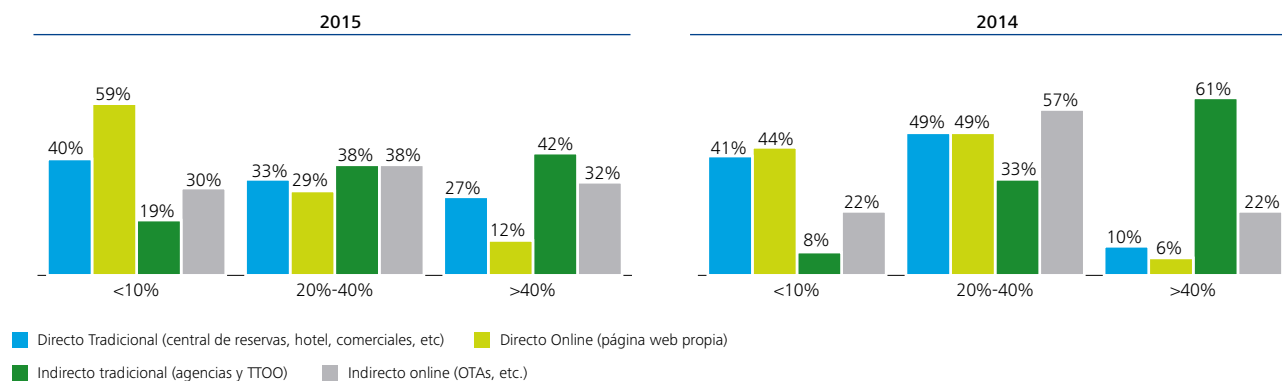
La gran sorpresa ha sido el canal directo tradicional, ya que, según los encuestados, se espera que pase de representar el 20% de las ventas al 24%.

Por otro lado, aunque el canal online directo no vaya a incrementar su cuota media, se observa que el número de empresas que realizan una fuerte apuesta por el canal se ha doblado de un año a otro. El año pasado sólo el 6% de los encuestados esperaba realizar más del 40% de sus ventas en este canal y este porcentaje ha alcanzado una representación del 12% este año.

Mix de canales promedio:



En la actualidad, cuál es su mix de canales de venta:

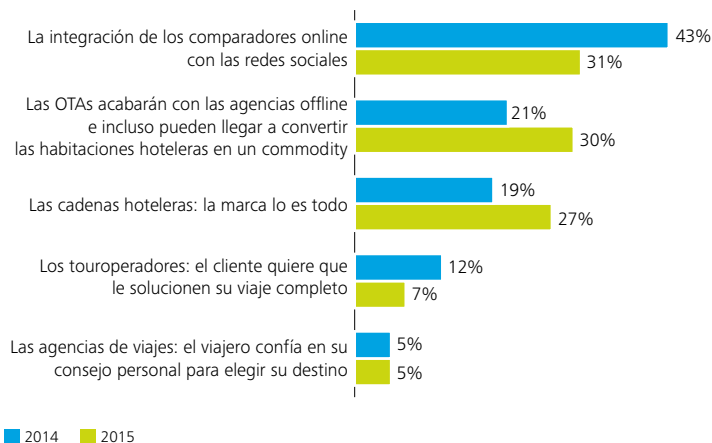


Fuente: Deloitte

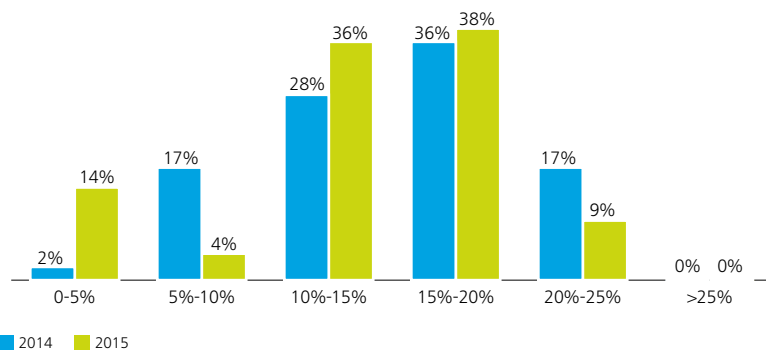
El canal online sigue ganando peso año a año. Los detalles nos dicen que las empresas del sector están radicalizando su estrategia online: unas apuestan claramente por las OTAs y otras realizan una apuesta clara por la venta directa

Parece que los costes de intermediación oscilarán entre el 10% y el 20%

¿Quiénes cree que ganarán la guerra por el cliente?



Indique cuál es su coste medio de intermediación, en %, calculado sobre el total de las ventas intermediadas



Otro canal que sigue ganando peso, aunque de forma más moderada, es el indirecto online, dato que parece influenciado por la tendencia al alza de las empresas que dejan de invertir en el canal directo online, ya que el 59% de los encuestados ha contestado que este canal representa menos del 10% de sus ventas frente al 44% del año anterior.

La integración de los comparadores online con las redes sociales, siguen siendo la opción favorita pero para este año ya no es tan destacada como en 2014 (han caído un 28%).

Las OTAs y las Cadenas Hoteleras han avanzado en la carrera por el cliente (han crecido un 42% ambas en esta pregunta). Ya anunciamos en la pregunta anterior que ambas también representan más parte del mix.

Y siguiendo con la línea de lo que ya se ha mencionado antes, los encuestados indican que los TTOO han perdido posicionamiento cayendo un 42%

El año pasado preguntamos a los directivos turísticos por los integrantes de la industria con mayor situación de fortaleza en lo que respecta a la distribución. Parecía que la batalla la iban a ganar los comparadores online, pero al proponer la misma pregunta este año, parece que la balanza se ha equilibrado entre los comparadores online, las OTAs y las cadenas hoteleras.

La integración de los comparadores online con las redes sociales sigue siendo la opción favorita, pero no de un modo tan destacado (ha caído 12 puntos).

Por otro lado, las OTA's y las cadenas hoteleras han avanzado en la carrera por el cliente (ambas han crecido 9 y 8 puntos, respectivamente). Este impacto también se ha reflejado en el cambio de mix esperado para este año.

Los grandes afectados parece que van a ser los Touroperadores con una caída de 5 puntos.

Es razonable que uno de los motivos por los que las OTAs estén ganando fuerza es que los costes de intermediación parecen haberse reducido en general. Sólo el 9% de los encuestados tiene un coste de

intermediación superior al 20% (frente el 17% del 2014) y un 14% tiene un coste inferior al 5% (frente al 2% del 2014).

El año pasado los encuestados esperaban que los costes de intermediación oscilaran entre el 10% y el 25% y este año el grueso de los encuestados espera que oscilen entre el 10% y el 20%.

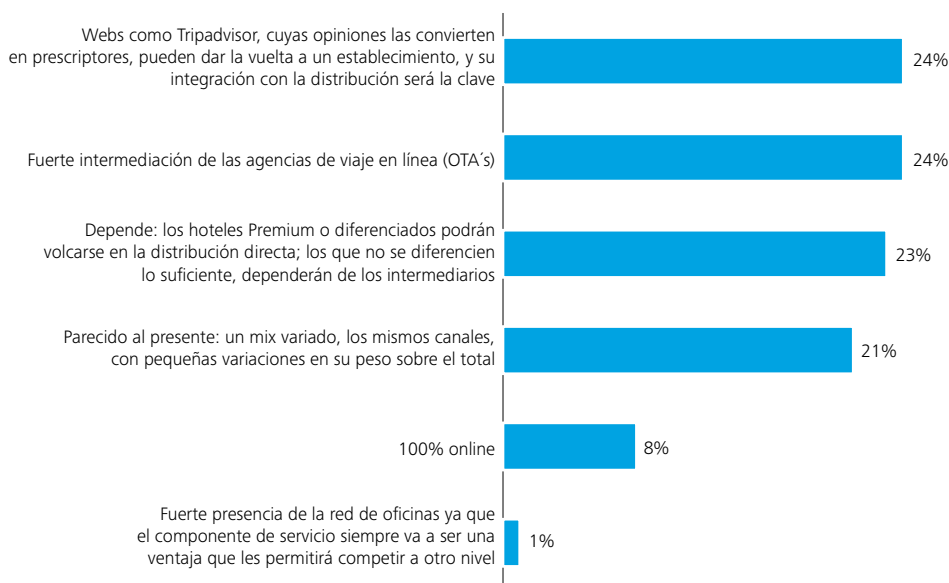
A la hora de preguntar sobre el futuro a medio plazo, una vez más, parece que las compañías apuestan bien

por las OTA's, o bien por la diferenciación, volcándose en la distribución directa.

Del fuerte posicionamiento que están recuperando las OTA's se puede prever una continuidad en la aparición de nuevas alternativas de intermediación Online.

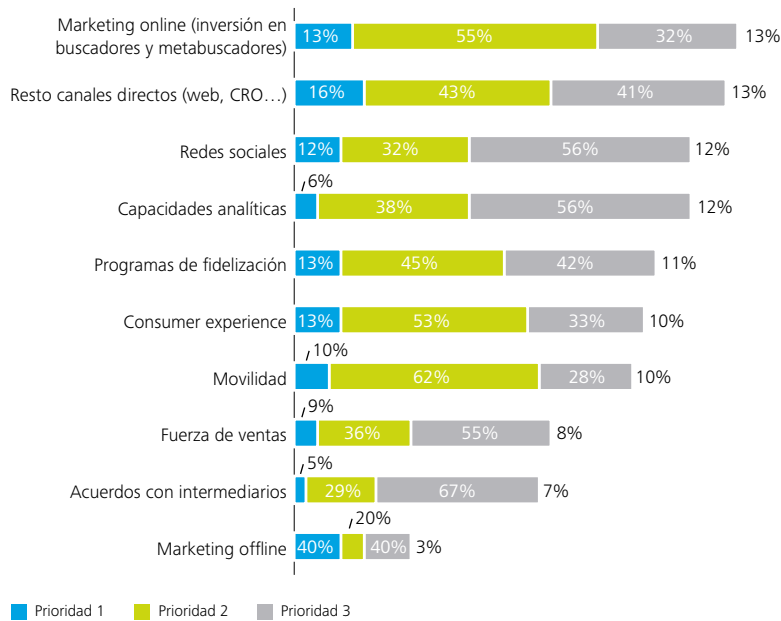
Además, Webs como Tripadvisor, siguen siendo uno de los grandes favoritos en la conquista y fidelización del cliente y parece que cada vez están trabajando más por

En un escenario de 5 años, ¿cómo ve el futuro de la distribución?



El futuro de la distribución parece que tendrá un mix online variado

Valore del 0 al 5 el grado de inversión que va a realizar en cada uno de los siguientes elementos para mejorar las ventas



integrarse con la distribución dando opción de convertir el tráfico que reciben en reservas.

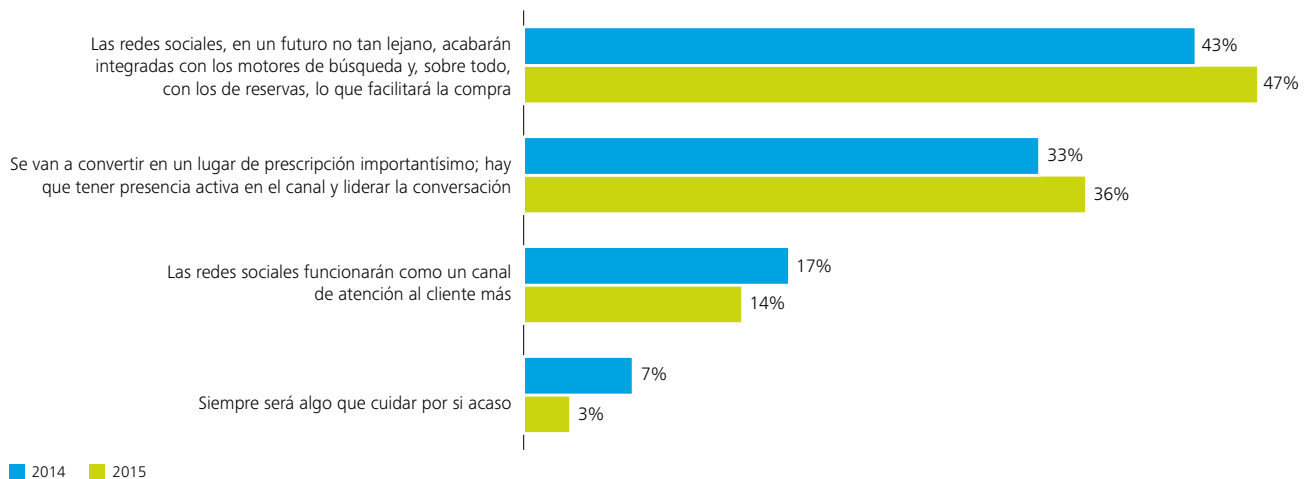
Por tanto, parece que la industria va a tener varios desafíos importantes, como el diferenciarse equalizando el efecto del precio o el poder identificar cuáles son las páginas que realmente generan tráfico y qué páginas generan conversión.

Pese a que podría esperarse que al aumentar la cuota de mercado de los players online se fueran ajustando las redes de oficinas físicas, actualmente no es considerado como una consecuencia probable a medio plazo.

Las inversiones para mejorar las ventas parecen estar alineadas con las conclusiones anteriores y los encuestados van a apostar por invertir en Marketing online y en la venta directa.

Las inversiones para dinamizar las ventas parecen adaptadas a la situación actual

¿Qué rol cree que jugarán las Redes Sociales en el futuro del sector?



Además, dada la complejidad que presentan estos canales y la necesidad de conocer a un cliente y unos medios cambiantes, parece que la industria está tomando conciencia de la importancia de desarrollar capacidades analíticas. Todo ello, probablemente, en detrimento de las inversiones en acciones offline.

Por último, profundizando en el mundo online, un año más volvimos a preguntar sobre el rol de las Redes Sociales en el sector. Observamos que las redes sociales continúan ganando protagonismo y que son nuestros encuestados los primeros que ya no las consideran una novedad, ni un mero medio de comunicación. De hecho, el 83% de los encuestados ve las redes sociales como una palanca relevante para incrementar las ventas.

Prioridades para competir en 2020

Las prioridades resaltadas en la encuesta indican que el sector está en una posición madura y que está superando la parte baja del ciclo con la mirada focalizada en el crecimiento.

Mirando hacia 2020, los elementos prioritarios están relacionados con incrementar los ingresos de forma orgánica mediante la innovación, el conocimiento del cliente y la gestión de ingresos y canales.

Aunque parece que se reactivan los mercados tradicionales, conquistar los nuevos sigue siendo una prioridad de las empresas del sector.

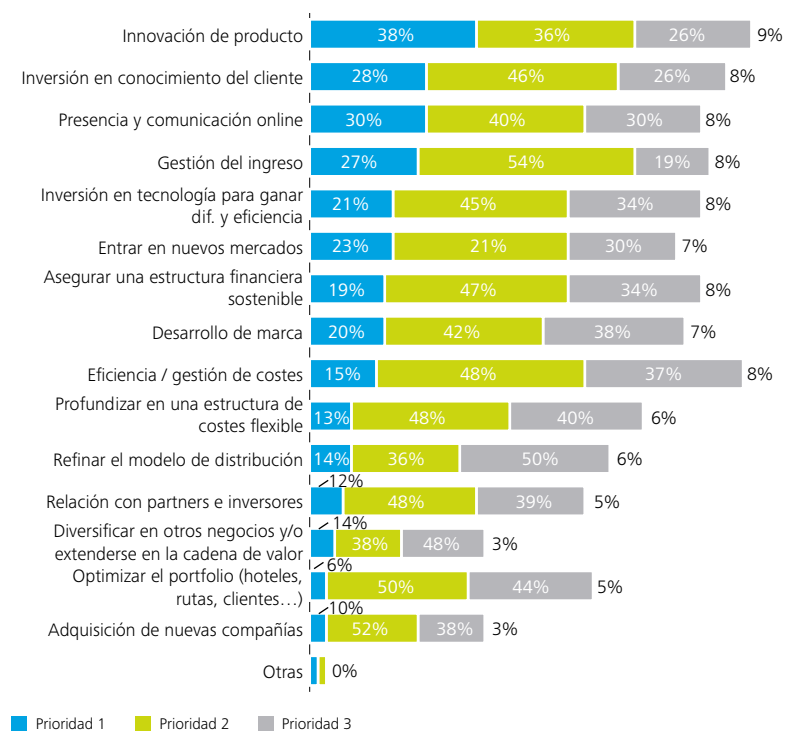
Por otro lado, parece ser que las compañías del sector han aprendido la lección y tienen entre sus prioridades, aunque no siempre la primera, asegurar una estructura financiera sostenible.

Otro aspecto que se mantiene como prioritario, aunque en un segundo nivel, es la eficiencia y la gestión de costes que parece haberse introducido en el ADN de las compañías españolas durante la crisis.

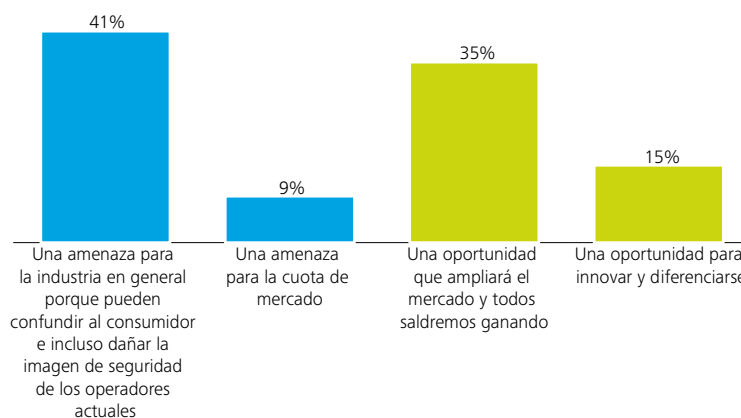
Finalmente, también preguntamos a los encuestados sobre los actores basados en modelos colaborativos.

La respuesta, que puede resultar sorprendente, indica que el 50% de los encuestados ve los nuevos modelos

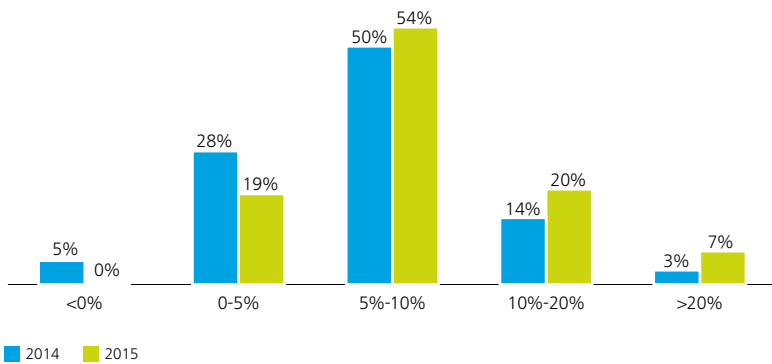
Valore del 0 a 5, la prioridad que le va a otorgar a cada uno de los siguientes elementos para competir eficazmente en el 2020



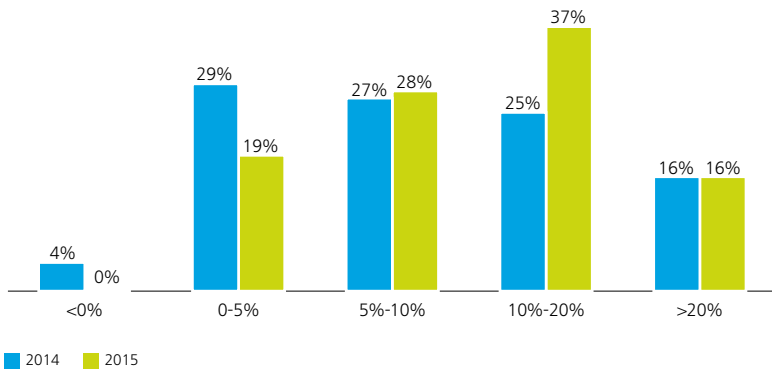
En relación al impacto que puede tener en su compañía, ¿qué suponen los nuevos actores basados en modelos colaborativos? (AirB&B, Uber, Bla bla car, etc.)



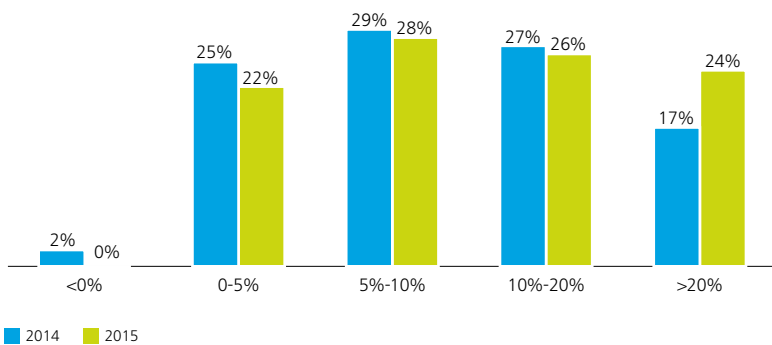
¿Cuál ha sido la evolución de su compañía en ingresos respecto al año anterior y qué espera para este ejercicio?



¿Cuál ha sido la evolución de su compañía en EBITDA respecto al año anterior y qué espera para este ejercicio?



¿Qué margen de EBITDA ha obtenido su compañía respecto al año anterior y qué espera para este ejercicio?



colaborativos como una oportunidad para el sector, incluso el 15% los ve como generadores de innovación.

No obstante, aún parecen existir muchas incógnitas sobre el impacto real que tendrán estos modelos con cuestiones como la legislación y otros temas vinculados con su sostenibilidad pendientes de dilucidar.

Resultados: un crecimiento rentable

Este año también hemos preguntado por la situación actual y prevista en la perspectiva de resultados a los ejecutivos de la industria.

El 81% de los encuestados espera crecer más de un 5% en ventas en 2015 lo que se acumula con el crecimiento superior al 5% que el 67% de los encuestados ya consiguió en 2014. Además, el 27% considera que 2015 será un año de crecimiento elevado (>10%) frente al 17% que ya lo hizo el ejercicio anterior.

En 2014 ya sólo el 5% de los encuestados experimentaron un crecimiento negativo, estando descartado ese escenario para 2015: todos los encuestados esperan crecer en ingresos.

En cuanto al EBITDA, más del 50% espera conseguir un crecimiento superior al 10%, lo que son muy buenas noticias para el sector.

De hecho, la previsión de EBITDA es incluso mejor que la de los ingresos, lo que habla de una mayor calidad del crecimiento de las ventas en 2015, y un mayor apalancamiento en costes, de los experimentados en 2014. Por otro lado, parece que aquellas compañías que tendrán un crecimiento más moderado (<5%) crecerán lo mismo en ventas que en EBITDA, por lo que no estarían aprovechando palancas de gestión de ingresos y/o costes.

El margen de EBITDA en el sector es muy variado ya que, en parte, depende de cada modelo de negocio, aunque el 80% de los encuestados espera tener un margen superior al 5% en 2015.

Además, como ya se concluía en las preguntas anteriores, las compañías esperan incrementar su margen durante el 2015.

Aunque 2014 ya ha sido un año de inversiones en el sector, en 2015, según los encuestados, las inversiones se van a incrementar notablemente. Además, sólo el 8% de los encuestados redujo su CAPEX en 2014 frente a las inversiones de 2013.

Todos los encuestados van a incrementar sus inversiones en 2015 y para el 61% la inversión va a crecer más de un 5% a la ya realizada en 2014.

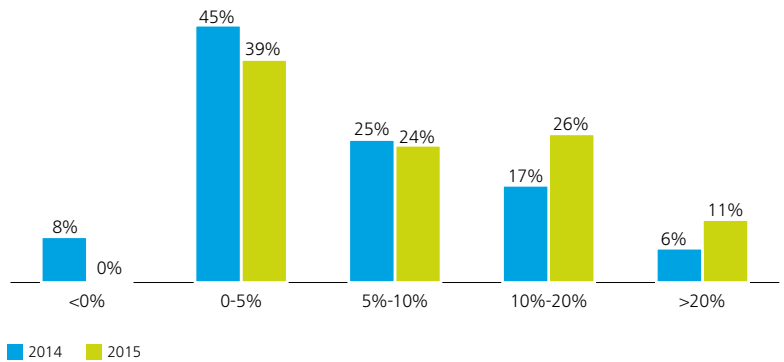
Parece que el empleo en el sector se está recuperando; sin embargo algunos de los encuestados siguen realizando ajustes para encontrar su tamaño óptimo.

El año pasado un 15% de los encuestados redujeron sus plantillas y este año un 13% cree que seguirá reduciéndola. Por el contrario, aproximadamente el 80% de los encuestados está incrementando sus plantillas, aunque las lecciones aprendidas durante la crisis animan a las compañías a ser precavidas y estos crecimientos serán, por ello, moderados.

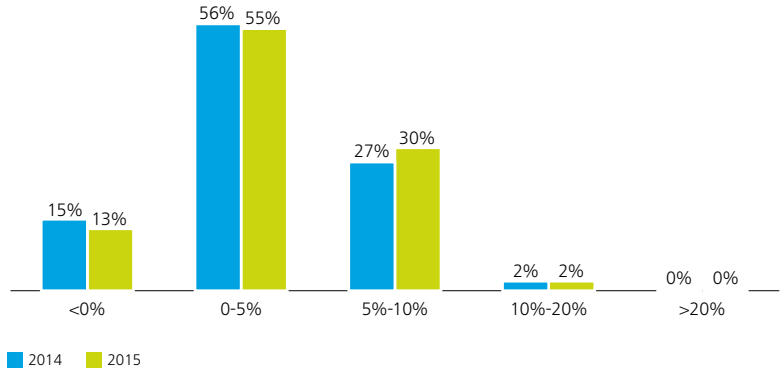
Durante el 2014 un 11% de los encuestados comenzó a reducir la subcontratación, tendencia que seguirá creciendo durante el 2015, año en el que el 16% (un 45% más) de los encuestados indica que reducirá la subcontratación.

Las empresas encuestadas que apostaban por la externalización en 2014 parece que continuarán haciéndolo en 2015.

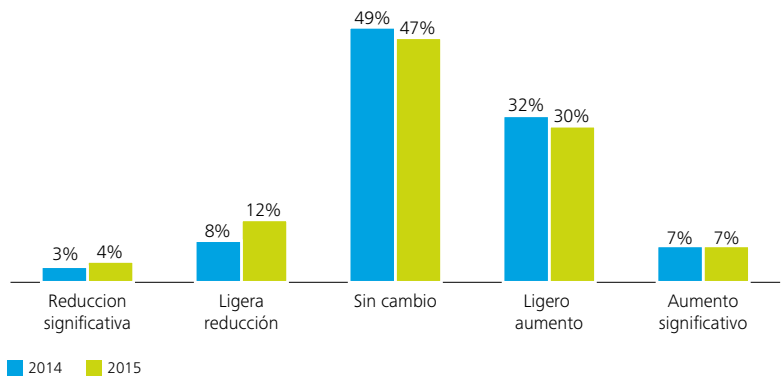
¿Cuál ha sido la evolución de su compañía en CAPEX respecto al año anterior y qué espera para este ejercicio?



¿Cuál ha sido la evolución de su compañía en empleo respecto al año anterior y qué espera para este ejercicio?



¿Cuál ha sido/será la política de subcontratación (outsourcing) en su compañía?



Los clientes, en el centro de las estrategias

El nuevo perfil del consumidor está provocando cambios significativos no sólo en los patrones de consumo, sino que está obligando a cambiar de forma radical las estrategias de marketing de compañías de todos los sectores. Innovación, comunicación y diferenciación son los conceptos clave para poder diseñar una exitosa estrategia de Customer Experience.

Customer Experience Lifecycle



Fuente: Elaboración propia

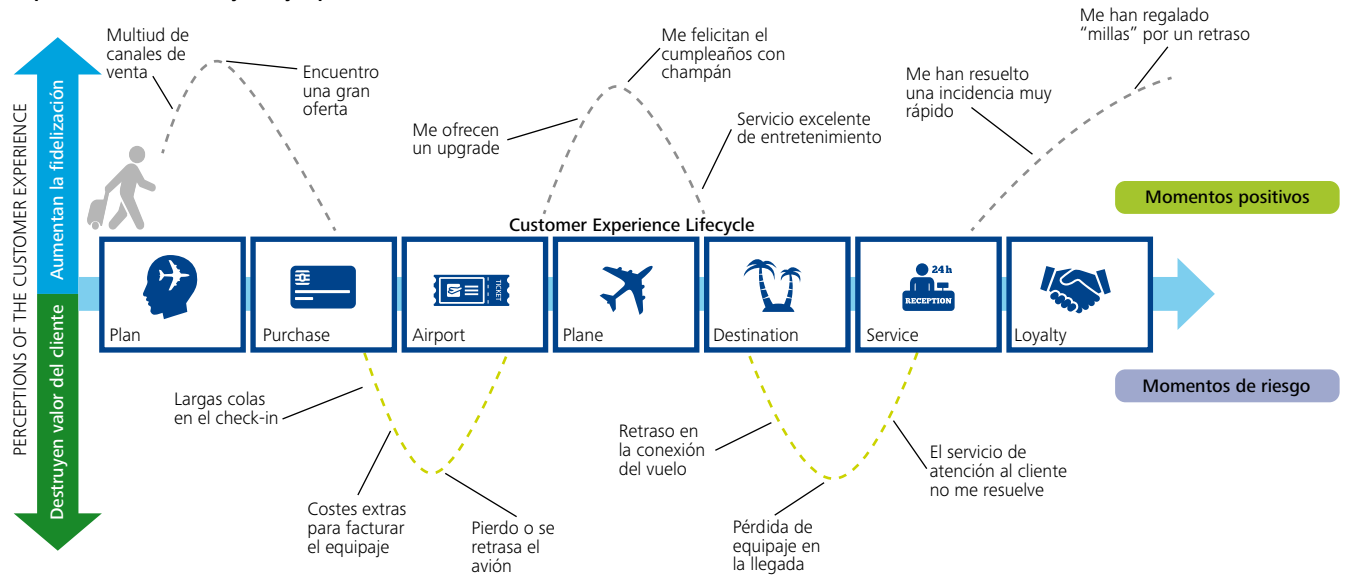
Llevamos ya algunos años escuchando hablar del Customer Experience como una estrategia de marketing que sitúa al cliente en el centro de la estrategia y las decisiones de negocio. Esta estrategia, que surge en un mercado altamente competitivo, donde no existen en general productos y servicios con un alto grado de diferenciación, pretende crear procesos de interacción con el cliente con mayor valor para los mismos.

En el entorno actual, con clientes exigentes, muy informados y conectados, las empresas que quieran sobrevivir y crecer deben buscar maneras óptimas para llegar al cliente. Pero este ya no basa sus decisiones de consumo exclusivamente en el precio o la calidad del producto o servicio y, además, se encuentra con varias empresas compitiendo y presentando alternativas poco diferenciadas. En los últimos años encontramos un perfil de cliente que busca algo más en sus pautas de consumo: integrar emociones y experiencias al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades. Y están dispuestos a pagar por ello.

Customer Experience es, en definitiva, la percepción que tiene el cliente de nuestra marca en base a las emociones y experiencias generadas a lo largo de todo su ciclo de vida (customer journey map) y en los distintos momentos de interacción con ellos, tanto si se producen consciente o inconscientemente (momentos de la verdad, MOTs, o customer touch points).



Mapa de contactos del viajero (ejemplo)



Fuente: elaboración propia

La finalidad última del Customer Experience es mejorar la percepción que el cliente tiene de nuestra marca al mitigar las malas experiencias que se puedan generar en las interacciones a lo largo del ciclo de vida (llamados momentos de dolor) o incrementar las experiencias satisfactorias.

Aplicaciones del CX

La relación del consumidor y la marca está cambiando debido a las nuevas tendencias de consumo: la gamificación, la posibilidad del cliente de combinar ocio y entretenimiento en esta relación, eligiendo entre

varias opciones en un contexto de recreo; el uso de elementos tecnológicos; la creación de puntos de venta directamente enfocados a la experiencia del cliente como flagships o tiendas interactivas; la compartición de experiencias a través de redes sociales; la co-creación que facilita la personalización de los productos y servicios a la medida de las necesidades de los clientes; la posibilidad de comunicación directa entre marca y clientes a través de redes sociales, buzones, etc.

Son muchas las empresas que, conscientes de este cambio de paradigma, han empezado a adaptar sus estrategias con programas de Customer Experience o departamentos CX que deben crear iniciativas efectivas y consistentes con nuestra marca en el marco de la experiencia de cliente.

Podemos decir que algunos sectores se encuentran un paso por delante en la integración de esta estrategia dentro de su plan integral, y es básico entender las necesidades que aplican en cada sector y segmento de cliente.

Uno de los sectores con ya mucha penetración de CX es el sector asegurador. Podemos destacar MAPFRE con su proyecto "La voz del cliente", sentando las bases de

"El nuevo perfil de consumidor busca integrar emociones y experiencias al mismo tiempo que satisface sus necesidades"

sus estrategia en un proceso de escuchar-medir-actuar en función de la comunicación recibida sus clientes, en lugar de focalizar su estrategia en el producto o en el precio.

En gran consumo y distribución alimentaria también encontramos casos de éxito como el de Carrefour y su sistema SCAN&GO, una innovación en experiencia de cliente en supermercados, ya que inciden directamente sobre los momentos de dolor más relevantes de los procesos de compra en estos centros (la espera en las colas de las cajas, la colocación en las cintas transportadoras y los procesos de pago), generando una experiencia de autoservicio y demostrando plena confianza en el cliente, lo cual añade un alto valor en la relación del consumidor con la marca. Este sistema se ha erigido como un elemento diferenciador en el que se ha incorporado la innovación a un proceso bastante tradicional.

Otro de los sectores adelantados en este tema es el financiero. Aquí encontramos muchas marcas que han sabido llevar a cabo iniciativas relevantes que mejoran la experiencia de cliente. Sobre todo en un mercado en el que la experiencia digital es mucho más importante que para clientes de otros sectores. ING Direct se ha posicionado como líder en CX en banca, con una estrategia que gira completamente en torno al cliente desde la simplicidad de su portfolio de productos hasta la operativa de la página web. Precisamente es en este aspecto donde destaca una de sus últimas iniciativas, la creación de una nueva web que permite a sus clientes tener una nueva experiencia visual donde la información está justo donde y como se la necesita, permitiendo un mayor control de gastos mediante creación de presupuestos mensuales y metas de ahorro, o anticipación mediante avisos de gastos importantes recurrentes.

Mientras tanto, en la industria de THL el grado de implantación del Customer Experience en la estrategia general de las marcas está siendo muy heterogéneo. Dentro de este sector nos encontramos con aerolíneas muy avanzadas en este tema, como KLM, con grandes proyectos para mejorar la experiencia del cliente en distintas fases del ciclo, como el embarque, con técnicas innovadoras y prototipos como la implantación de máquinas dispensadoras de turnos. Pero también con

iniciativas de mejora de la experiencia que afectan a varios momentos del ciclo del cliente, como MEET&SEAT, un proyecto que permite a pasajeros que vuelan en solitario descubrir mediante datos de los perfiles de Facebook, Google+ o LinkedIn los gustos e intereses de sus compañeros de vuelo y decidir en función de ello la localización de su asiento.

En otras empresas del sector encontramos variadas iniciativas interesantes de Customer Experience y, si bien la prioridad actual de las empresas debería ser solucionar los "basics" y asegurar su correcto funcionamiento para controlar de forma sistemática y constante la experiencia que el cliente percibe al entrar en contacto con la marca, cuando las empresas superan el umbral de los "must-have", los clientes lo notan.

“En la industria de THL el grado de implantación del Customer Experience en la estrategia general de las marcas está siendo muy heterogéneo”

Marriot, por ejemplo, deleita constantemente a sus huéspedes con pequeños gestos que hacen la estancia más agradable, que van desde una cerveza o una tarrina de helado, hasta un cargador para el teléfono esperando en la mesilla. Algunos restaurantes ofrecen una verdadera experiencia de cocina al permitir a los comensales cocinar su propia comida, aprendiendo técnicas y recetas de manos de cocineros profesionales.

Grandes grupos turísticos, como TUI Travel, han desarrollado un nuevo concepto de punto de venta cuando muchos ya consideraban las agencias de viajes un modelo obsoleto. Su flagship o tienda insignia en Berlín, "World of TUI", abre nuevos caminos para el futuro de las agencias de viajes como espacio de inspiración, con pantallas por fachadas, biblioteca especializada en viajes, cafetería con bebidas de todo el mundo, mesas táctiles que sirven para explorar destinos



y enviar postales a los amigos y, por supuesto, una amplia zona de asesoramiento, íntima y diseñada para orientar las entrevistas en un ambiente de confianza y relax. Además, el contenido mostrado en este espacio ha sido en parte generado por los usuarios, con fotos de Flickr o enlaces a contenidos compartidos en Facebook.

La tecnología como aliado del Customer Experience

La mayoría de los ejemplos anteriores ponen de relieve la gran importancia de la experiencia digital en la percepción general de la experiencia del cliente. La llegada de las nuevas tecnologías a prácticamente todos los aspectos de nuestra vida diaria ha ayudado a mejorar la experiencia del cliente en todas las fases del ciclo de vida del consumidor, pero también supone enfrentarse a nuevos retos y, en muchas ocasiones, a decisiones donde el coste es una barrera de entrada.

Las empresas del sector turístico se están enfrentando a la necesidad de orientarse a sus clientes y generar experiencias alrededor de los procesos y la relación con ellos. Para superar estos retos es imprescindible entender y conocer a los clientes, cuyo perfil en general encaja cada vez más en la descripción de viajero digital.

Nos encontramos con un viajero altamente digitalizado, un proceso que se ha visto acelerado por la irrupción de Internet y las nuevas tecnologías en el día a día de los consumidores, y que requiere que las compañías actúen en consecuencia y desarrollen estrategias e iniciativas innovadoras que tengan un impacto real y positivo en la experiencia del viajero.

El perfil del viajero actual se corresponde con un cliente informado, conectado y comunicado, que busca compartir su experiencia desde la fase de inspiración y búsqueda de alternativas, la fase de compra, pasando por el propio viaje y experiencia en destino, para finalizar en la relación post-viaje con la marca. Y es por ello que debemos generar una verdadera experiencia digital en cada una de estas fases.

Ya no se trata de anunciarse y de cerrar una venta, si no de dar al viajero algo relevante, que resulte seductor y único, y que logre vincularle con nuestra marca.

En definitiva, el viajero digital busca empresas que se adapten a sus preferencias, que escuchen sus peticiones y que se adelanten incluso a sus necesidades, en un contexto tecnológico e innovador. Por ello, es imprescindible basarnos en la escucha activa al cliente.

Pero, ¿podemos medir la experiencia de cliente?

Quizá uno de los principales inconvenientes de las estrategias basadas en este concepto sea la dificultad de medir un concepto tan abstracto como la experiencia de cliente.

Para poder valorar la bondad de determinadas iniciativas, se suelen usar encuestas de satisfacción como, por ejemplo, las NPS, donde se pide al cliente que valore en una escala del 0 al 10 si recomendaría nuestra marca a familiares, amigos y compañeros. Los resultados baremados por niveles indican el grado de detracción, indiferencia o promoción:

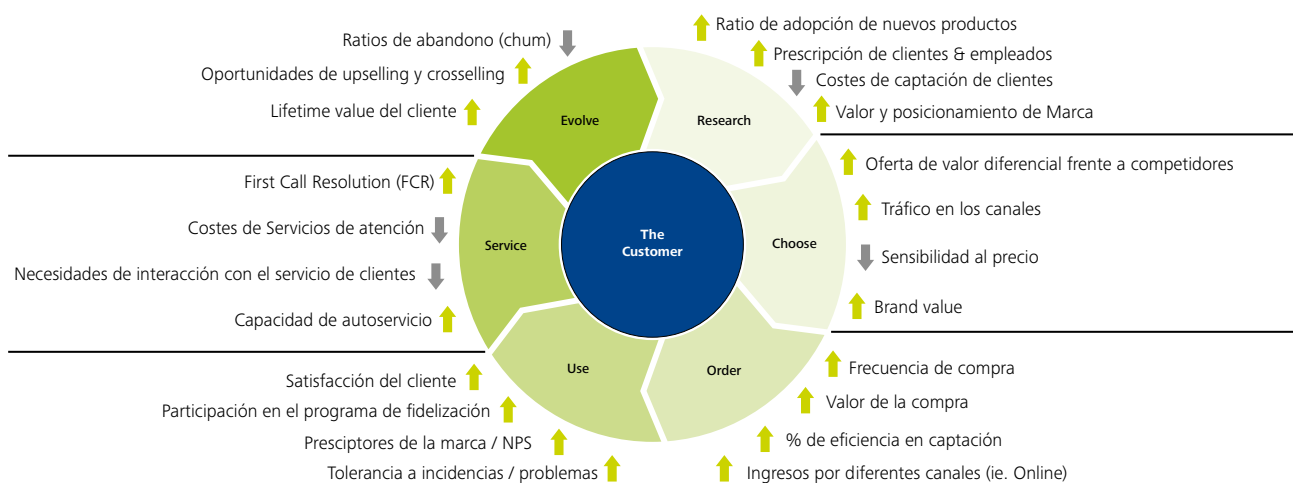
- Detractores: del 0 al 6
- Neutros o Pasivos: del 7 al 8
- Promotores: del 9 al 10

Experiencias consistentes

La realidad es que muchas cosas han cambiado en los últimos años en los entornos de consumo. Ahora nos enfrentamos a un mercado marcado por nuevas tendencias y que se mueve muy rápido, con clientes que cambian, que tienen nuevas necesidades y donde no podemos triunfar ni competir si no creemos en el cambio de paradigma que ha supuesto el Customer Experience.

Las empresas tienen que crear experiencias de cliente consistentes en todos los canales, así como con los valores y la visión de su marca. Invertir en la mejora de experiencia del cliente se traduce en un mayor crecimiento basado en la fidelización y recurrencia de los clientes, en mejores tasas de conversión y venta, menores tasas de abandono y mayor nivel de recomendación.

Las empresas que han apostado por este modelo ya están recogiendo los frutos de ofrecer una experiencia mejorada, con componentes claramente emocionales pero justificada sobre fundamentos racionales.



Dónde jugar, cómo ganar

"Best use of the land"

"No todos los desarrollos turísticos son iguales, y conocer las posibilidades que ofrecen no sólo los diferentes tipos de propiedad, sino también sus ubicaciones, es el primer paso para desarrollar un proyecto exitoso".

Las dinámicas de evolución del sector turístico hacen que cada vez sea más necesario un análisis y evaluación detallada de alternativas en relación a cuál puede ser la propuesta de valor óptima para desarrollar un proyecto con elementos turísticos o de negocio en un terreno de nuestra propiedad, el mejor uso del terreno (*"Best use of the land"*).

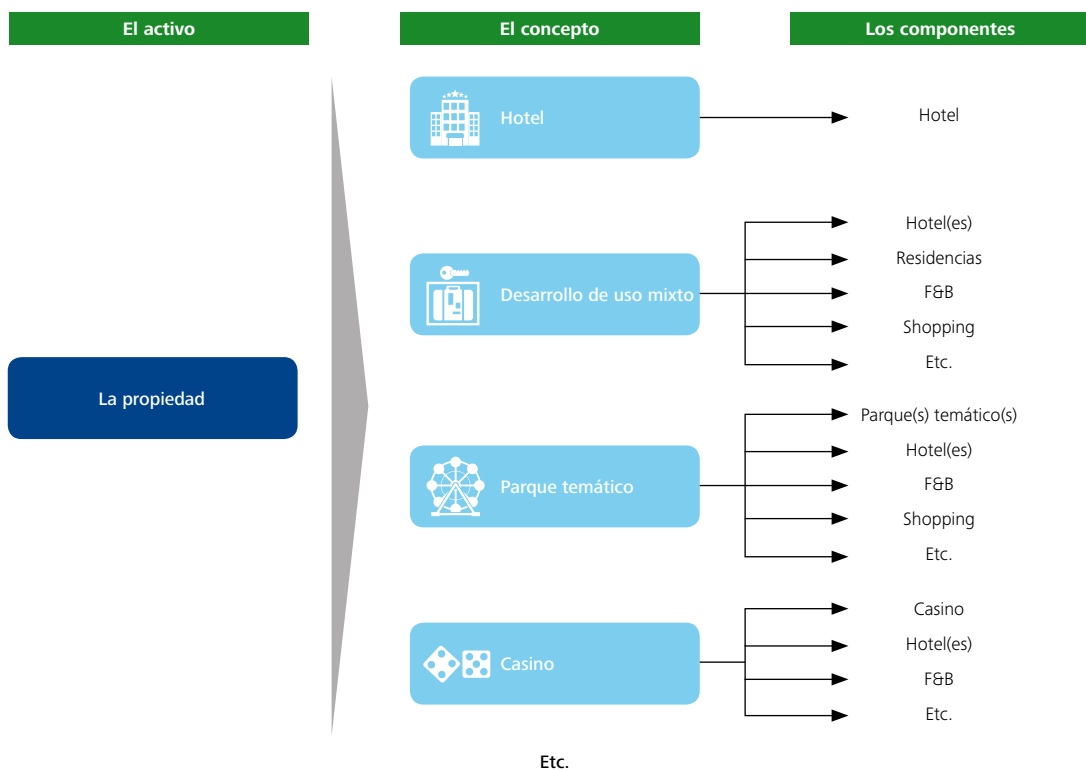
Oportunidades de negocio como fue el Caribe en sus inicios donde el despliegue de grandes resorts vacacionales de oferta amplia (hoy algunos de ellos operados en la modalidad "todo incluido") eran una garantía de éxito y con retornos de la inversión inferiores a los tres años (si bien existía un importante riesgo país por tratarse de destinos con potencial pero lógicamente con grados de incertidumbres relevantes), existen, pero

los niveles de innovación, diferenciación y foco exigidos obligan a desarrollar un importante trabajo previo de investigación.

La buena noticia es que, dada la abundante liquidez y avidez de inversión, más que nunca, para proyectos ganadores existen hoy inversores dispuestos a participar y acompañar bajo diferentes modalidades de alianzas, sociedades conjuntas y modelos de relación.

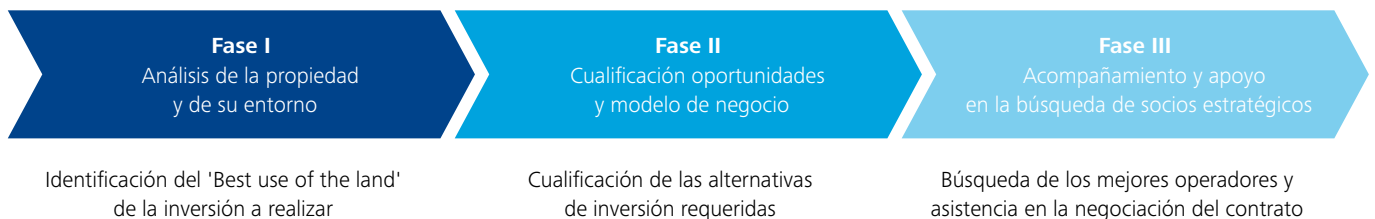
Un objetivo ambicioso: definir el uso óptimo para la propiedad

El éxito del *"best use of the land"* se materializa en la aparentemente simple, pero estratégicamente clave decisión del concepto a desarrollar en la propiedad en cuestión. Las opciones son infinitas: desde un hotel



cinco estrellas con oferta para negocio de convenciones, a un parque temático con la montaña rusa más alta de Europa, o un casino con un restaurante submarino.

A la hora de la práctica, este proceso se materializa fundamentalmente en tres elementos:



La propiedad y su entorno

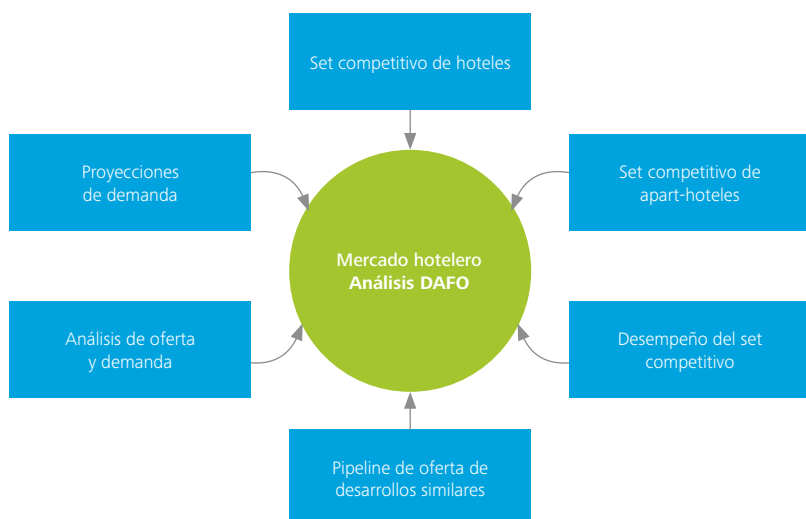
El primer paso del proceso se centra en el análisis del componente básico para el proyecto, la propiedad. Un entendimiento detallado de las características del activo y del entorno que lo caracteriza nos permitirá identificar las oportunidades y limitaciones que éste presenta para las posibles opciones de desarrollo.

En cuanto al entorno y comparables, será crítico evaluar:

1. Entorno general de la propiedad - ¿Cuál es el contexto macro?

En este ámbito se consideran los aspectos más generales vinculados al entorno general del destino tales como variables macro, riesgo país, perspectivas a corto, medio y largo, fortalezas/ atractivos generales del entorno,...

Ejemplo ilustrativo de componentes del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del mercado hotelero de la zona.



Este análisis nos permitirá contextualizar los activos del entorno sobre los que construir nuestra propuesta de valor y también, en otro índole de consideraciones, establecer la prima de riesgo o exigencia que estableceremos para el proyecto.

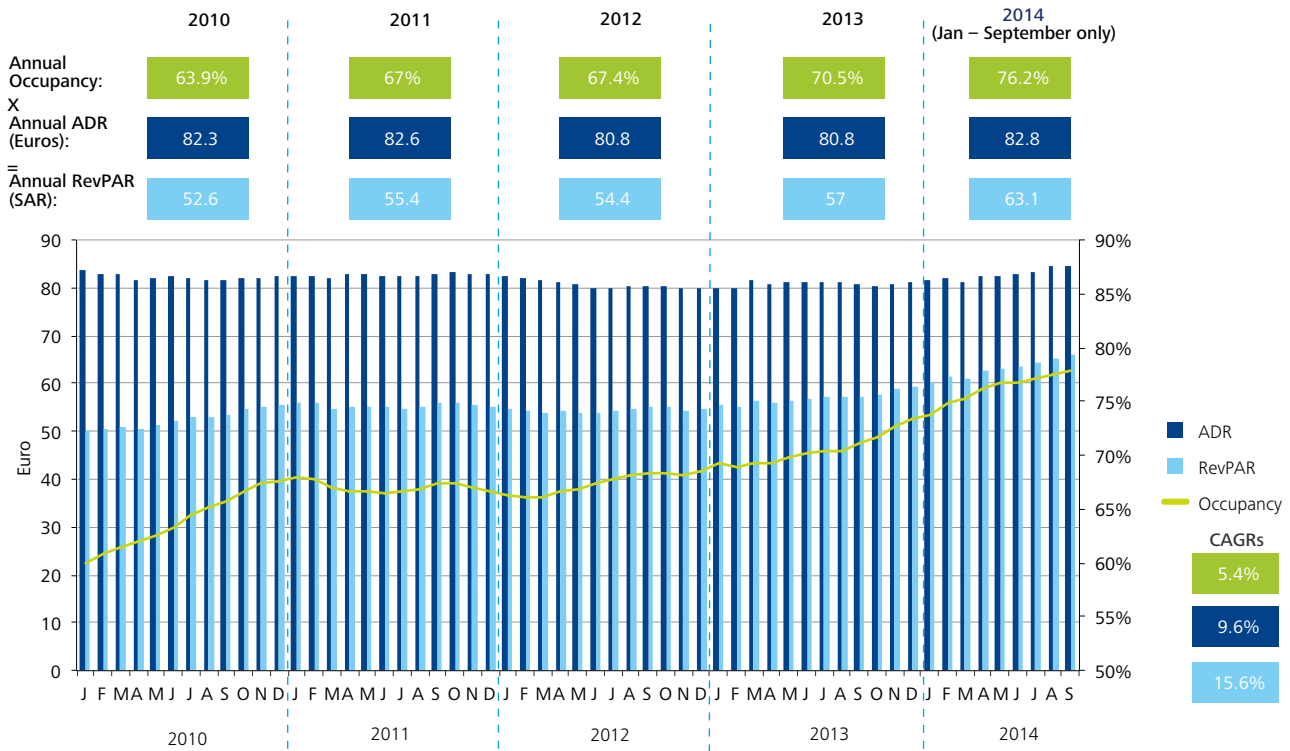
2. Sector turístico de la zona - ¿Cuál es el contexto turístico del destino?

Aquí se incorporan el estado y perspectivas del mercado inmobiliario, y la evaluación del sector turístico en la zona. En función de las oportunidades que se identifiquen en cada uno de los dos ámbitos, el proyecto podría tener un peso diferente en cuanto a la composición de la propuesta de valor a desarrollar en el terreno.

Un mercado en el que nos encontremos en el suelo del ciclo inmobiliario debería considerar como un componente relevante el residencial y, en el otro extremo, un mercado muy maduro o "caliente" en términos de precio del metro cuadrado, debería conducir a un proyecto con un sustento mucho mayor de oferta de ocio o negocio como elemento tractor fundamental en la creación de valor.

En el análisis del sector turístico la variable más relevante a analizar es la de la demanda, tanto desde un punto de vista de entendimiento de la demanda actual del destino (cantidad, perfil, motivaciones, etc.) y de su sostenibilidad en función de los elementos estructurales analizados, como el análisis de las principales iniciativas en la región tanto desde el ámbito público como privado.

Ejemplo ilustrativo de análisis de la actividad hotelera en el destino.



3. Área de proximidad de la propiedad - ¿Qué tipo de usos del suelo y proyectos podemos encontrar en las cercanías de la propiedad?

Identificar el tipo de uso que se da a las áreas cercanas a la propiedad tendrá un impacto relevante a la hora de definir el "best use of the land". En este sentido, en una propiedad cuya área se caracteriza por un exceso de oferta hotelera podría ser interesante plantear un desarrollo de oferta de restauración que complemente los servicios hoteleros de la zona, o por ejemplo un desarrollo hotelero altamente diferenciado de la oferta actual.

Ejemplo ilustrativo de análisis de usos del entorno de la propiedad



Ejemplo ilustrativo de análisis de oferta cultural en la zona de la propiedad



Ejemplo ilustrativo de análisis de las áreas de visión de la propiedad



4. Estudio de bechmarks - ¿Qué proyectos similares se han llevado a cabo en el mundo?

Finalmente es necesario entender qué proyectos – propuestas de valor se han desarrollado en el mundo con características similares y cuál ha sido su nivel de impacto o éxito empresarial.

El análisis de estos cuatro elementos permitirá establecer las primeras hipótesis del proyecto en cuanto a tipo de propuesta de valor, mercado objetivo y escenarios de rentabilidad objetivo.

El grado en que estas hipótesis de proyecto son o no realizables debe ser analizado a continuación, realizando el programa de desarrollo, pieza clave del proceso de best use of the land, en el que incluir aquellos elementos concretos a incorporar en la propuesta de valor (residencias, hoteles, ocio, restauración, juego, shopping, etc.). Es importante evaluar estratégicamente las alternativas de programa de desarrollo planteadas, teniendo en cuenta la potencialidad por extensión y características de la propiedad, así como el encaje de la propuesta de valor con las fortalezas del entorno, y el grado de innovación / diferenciación aportado. En función de la envergadura del proyecto un análisis específico de la conectividad del destino es requerido.

El caso práctico:

La propiedad:

- Un terreno en la zona portuaria de una ciudad de clima Mediterráneo
- Características del terreno permiten construcción de un edificio tipo torre
- Acceso de la propiedad a la ciudad no construido

El entorno:

- Falta de oferta hotelera 5-estrellas en la ciudad
- Falta de oferta de restauración y shopping upscale en la zona portuaria
- Incremento sustancial del turismo de lujo en los 5 últimos años
- Incremento sustancial del gasto por turista realizado en la ciudad en los últimos 5 años

Ejemplo ilustrativo de análisis benchmark para un proyecto hotelero

Hotel 1

Key data

| | |
|-----------------|----------|
| Operator | ABC |
| Hotel category | 3* |
| Number of rooms | 300 |
| Location | City ABC |

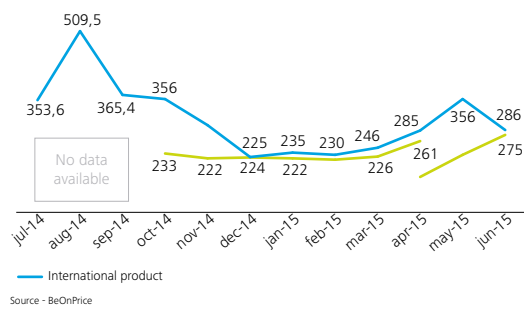


Hotel offer

| | |
|----------------|---|
| MICE | <ul style="list-style-type: none"> XX high tech meeting rooms with capacity for up to 2,000 people |
| Spa & Wellness | <ul style="list-style-type: none"> Fitness facilities Massage services Hairdressing, waxing and other treatments |
| Facilities | <ul style="list-style-type: none"> Indoor and outdoor swimming pools Private beach Sauna |
| Restaurants | <ul style="list-style-type: none"> Restaurant 1 Restaurant 2 Bar 1 Bar 2 |

Key Performance indicators analysis (Kpls)

• BAR online evolution & forecast



• Customer satisfaction per hotel departments**



Oportunidades:

- Hotel torre de categoría 5 estrellas o superior
- Incorporar oferta de restauración y shopping acorde con la calidad del hotel (upscale)

Limitaciones:

- Vistas a la zona de terminales de carga del puerto puede ser negativo para las vistas de algunas habitaciones
- Necesidad de adecuar el acceso a la propiedad desde la ciudad

Cuantificación de oportunidades y modelo de negocio

El próximo paso del proceso se centra en definir con mayor concreción el porfolio de productos y servicios, construyendo los casos de negocio cuantificando las inversiones y los ingresos y resultados estimados. En cada escenario deben ser consideradas, asimismo, diferentes opciones para la entrada de socios y también el nivel de apalancamiento razonable para el proyecto.

Tanto los casos de negocios como sus estructuras de capital asociadas deberán ser objeto de análisis de sensibilidad para entender los potenciales impactos de desviaciones en cada una de las variables clave (demanda, precios, costes, inversiones, etc.).

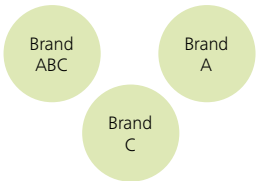
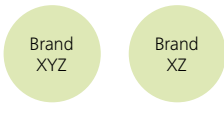
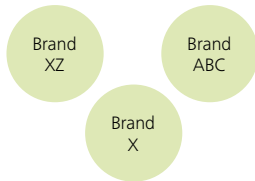
El proyecto, los socios y los contratos

Una vez aprobado el escenario con mayor sentido para la propiedad, quedan dos elementos fundamentales: seleccionar los socios para el proyecto (operativos y financieros) y negociar hasta su firma los correspondientes contratos.

Esta fase requiere de un trabajo relevante de análisis de mercado, incluyendo la selección de las compañías

que tienen los mejores activos para nuestro proyecto (marca, reputación, capacidad de gestión, etc.), que se llevará a cabo teniendo en cuenta variables como el posicionamiento estratégico del proyecto y los segmentos objetivo seleccionados. La presentación del proyecto constituirá la última y decisiva pieza de este proceso de búsqueda de socios preparando, de forma específica para cada tipo de socio, la información de mayor valor para negociar con los socios.

Ejemplo ilustrativo de selección de marcas operadoras para un proyecto hotelero

| | | Leisure tourists | Corporate & MICE tourists | Cruise tourists |
|-----------------------------|---------------------------------|---|--|---|
| Value proposition | Unique value proposition | Lifestyle destination inspired by and integrated in ABC City, where innovative design converges with local influence | Unique business destination in ABC destination, where travelling for business becomes travelling for pleasure | Located in front of ABC station, it is the must-stay hotel in ABC City and the perfect place to enjoy a relaxing pre or post-cruise experience |
| | Potential hotel operator brands |  |  |  |
| Elements of differentiation | Key differentiating elements | <ul style="list-style-type: none"> Iconic design and cutting-edge lifestyle, converging with local influences, creating energizing spaces for guests Unexpectedly localized in an exclusive location and in a top tourist region in ABC destination Inspiring live events and experiences Eclectic and innovative destination | <ul style="list-style-type: none"> Inspiring different MICE events Transforming travelling for business into travelling for pleasure Iconic design and cutting-edge lifestyle Unexpectedly localized in an exclusive location and in a top tourist region in ABC destination | <ul style="list-style-type: none"> Unexpectedly localized in an exclusive location and in a top tourist region in ABC destination Inspiring unique pre and post-cruise experiences Iconic design and cutting-edge lifestyle, converging with local influences, creating energizing spaces for guests |



Prevención innovadora de fraude: una iniciativa segura para mejorar la cuenta de resultados

La lucha contra el fraude en las empresas ha ido ganando importancia en los últimos años, hasta convertirse en una parte esencial de cualquier plan de negocio con esperanzas de éxito. Sin embargo, ya no es suficiente adoptar una actitud reactiva ante los ataques, sino que es necesario un modelo proactivo en el que el análisis de la situación y las políticas de prevención jueguen un papel protagonista.

La Real Academia Española de la Lengua introduce, en su vigésimatercera edición, el término resiliencia, y lo define como la capacidad de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.

La gestión del fraude en las organizaciones requiere resiliencia. Esta capacidad no es innata. Una metodología adecuada y el apoyo de herramientas específicas de detección y gestión del fraude ayudan a las organizaciones a desarrollarla adecuadamente.

Buscar continuamente y llevar a cabo nuevas oportunidades para diferenciarse y superar a sus

competidores caracteriza a las empresas líderes de cualquier sector. Mejorar la detección y gestión del fraude es una oportunidad sostenible a medio plazo, que mejora la operativa diaria, aumenta el cash flow y aporta crecimiento de ventas.

La fortaleza de la cadena

Pese a que en la mayor parte de las ocasiones el impacto del fraude se contabiliza únicamente en los puntos de venta, se deben considerar todos los procesos que conforman la cadena de suministro: proceso de compras, de aprovisionamiento, logístico y de transporte, y de los puntos de venta (almacén, sala y facturación).



Analizar las vulnerabilidades de los procesos es sólo el primer paso. Identificar las áreas de mayor riesgo de la operativa diaria es esencial para enfocar correctamente el análisis:

- En los **procesos de compras** se debe profundizar en los acuerdos con proveedores, supuestos de soborno, supuestos de corrupción, etc.
- En los **procesos de aprovisionamiento** se debe analizar la conveniencia de los pedidos, ya sean manuales o automáticos, a plataforma o a puntos de venta, locales o centralizados, etc.
- En los **procesos logísticos** se debe analizar la calidad del dato de inventario teórico, los procesos de control de mercancía, supuestos de connivencia entre empleados, redes de transporte de alto riesgo, procesos de logística inversa, etc.
- En los **procesos del punto de venta** se debe analizar el coste de la mercancía vendida, afinidades

de empleados con clientes, anulaciones de línea y de ticket, devoluciones de artículo, gestión de inventario genérico, arqueos de efectivo y otros medios de pago, etc.

Al tratarse de una iniciativa organizativamente transversal, es necesario habilitar mecanismos de trabajo entre todos los departamentos implicados en la lucha contra el fraude: Compras, Operaciones Back Office, Explotación, Seguridad, Control de Gestión, Recursos Humanos, IT, etc.

La prevención como garantía de una buena gestión

La mayoría de empresas combaten el fraude. Lo hacen de manera reactiva, cuando el problema ya ha sucedido, ha adquirido un tamaño considerable y es conocido. Las mejores prácticas en prevención del fraude en empresas de restauración y turismo disponen de mecanismos capaces de identificar, de manera automática, aquellos empleados, proveedores o clientes responsables de cometer fraude en la compañía.



La metodología adecuada permite a las empresas cambiar de estrategia: evolucionar de un modelo reactivo de lucha contra el fraude a un **modelo proactivo**. Para ello, es necesario analizar, mediante trazabilidad y con patrones estadísticos, la información disponible en los sistemas transaccionales (tickets, sistema de gestión de stocks, CCTV, arqueos de efectivo, sistema de gestión de almacén, sistema de aprovisionamiento, etc.).

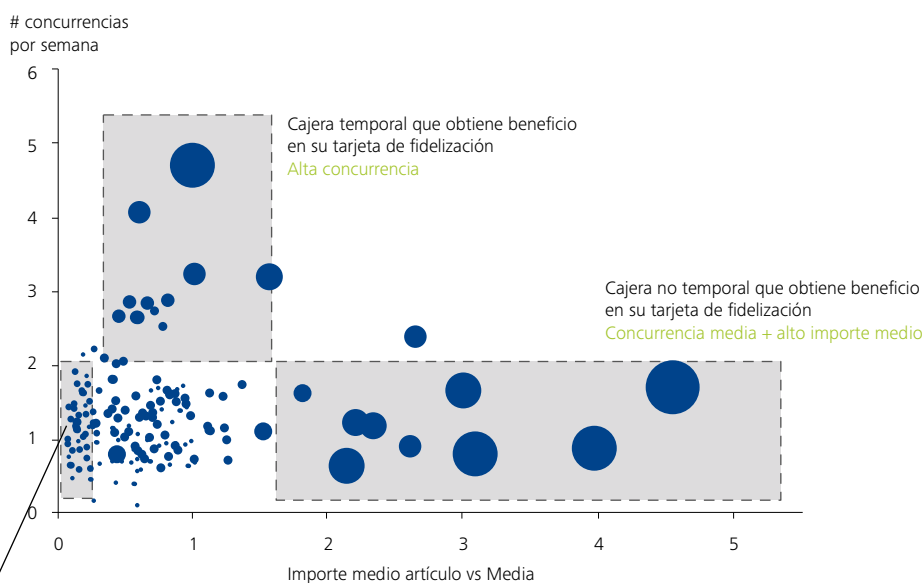
- Los **perfiles de riesgo** analizan las áreas de mayor peligrosidad, aislando los casos atípicos mediante modelos matemáticos.

En el ejemplo se muestran ejemplos de afinidades (un mismo cliente que compra al mismo vendedor en repetidas ocasiones dado un plazo temporal). Las dos variables analizadas son el número de veces a la semana que coinciden el mismo cliente y el mismo vendedor, y el importe medio de ticket:

- **Perfil de riesgo 1** (recuadro parte superior): Son vendedores que se benefician del programa de fidelización al pasar su tarjeta en la compra de aquellos clientes que no pertenecen al programa de fidelización.
- **Perfil de riesgo 2** (recuadro parte derecha): Son vendedores que, sabiendo que existen mecanismos internos para identificar aquellos vendedores que pasan su tarjeta en más de x ocasiones a la semana, se benefician del programa de fidelización al pasar su tarjeta de manera selectiva, solo en la compra de aquellos clientes que no pertenecen al programa de fidelización y cuya compra es de alto importe.
- **Perfil de riesgo 3** (recuadro parte inferior izquierda): Son vendedores que sobresalen por el bajo importe medio de artículo en los casos de afinidad. En este caso, si se dan altos importes de descuentos manuales, puede apuntar a la venta a personas conocidas.

Ejemplo caso real retail. 2014
Alta afinidad

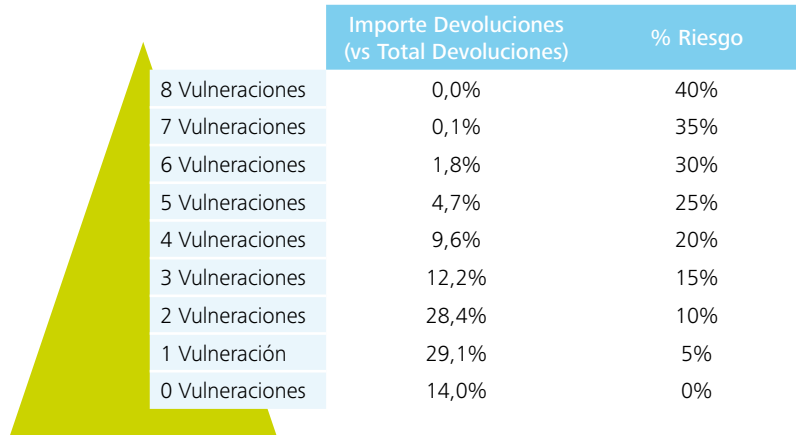
Cajera - Tarjeta fidelización



Cajera no temporal que cobra a persona conocida
A) Concurrencia media + bajo importe medio + alto importe descuento
o B) Concurrencia media + cheque proveedor importe recurrente

* El área relativa de la circunferencia representa el importe total de compra

Ejemplo caso real. Cliente restauración. 2015



- Las **pirámides de riesgo** clasifican cada transacción por nivel de peligrosidad: No tiene el mismo nivel una devolución ordinaria que una de una referencia genérica (ej. "Otras bebidas"), sin ticket original de compra, abonada en efectivo, fuera del horario comercial, etc.

Técnicas como clasificar las transacciones en pirámides riesgo, o categorizar a empleados, proveedores o clientes por perfiles de riesgo, permiten **enfocar y priorizar los recursos de prevención de fraude** disponibles (seguridad, auditoría interna, control de gestión, explotación, etc.). De esta forma, se

proporciona foco en casos individuales a los analistas y gestores de fraude, revelándoles los verdaderos responsables de los casos de fraude y consiguiendo, como consecuencia, una reducción en el tiempo de análisis dedicado a cada caso.

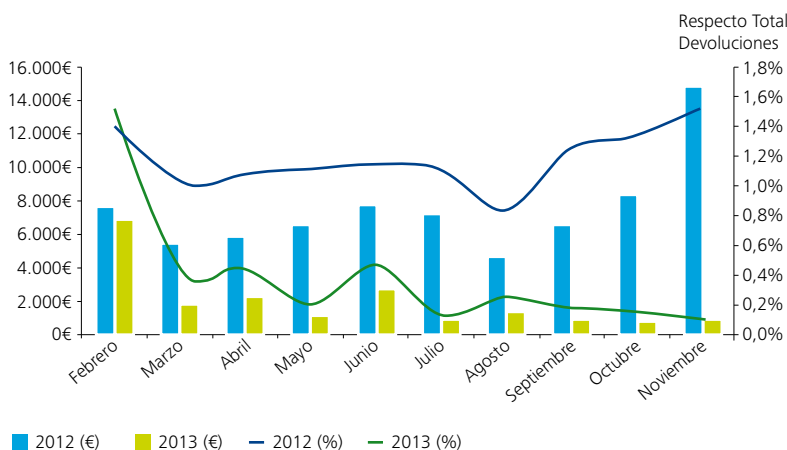
Beneficios asociados a la prevención de fraude

Según los principales estudios sobre la prevención de fraude, la gran mayoría de aquellos clientes, empleados, proveedores o transportistas que cometen fraude una vez y no son sancionados por ello, vuelven a cometerlo.

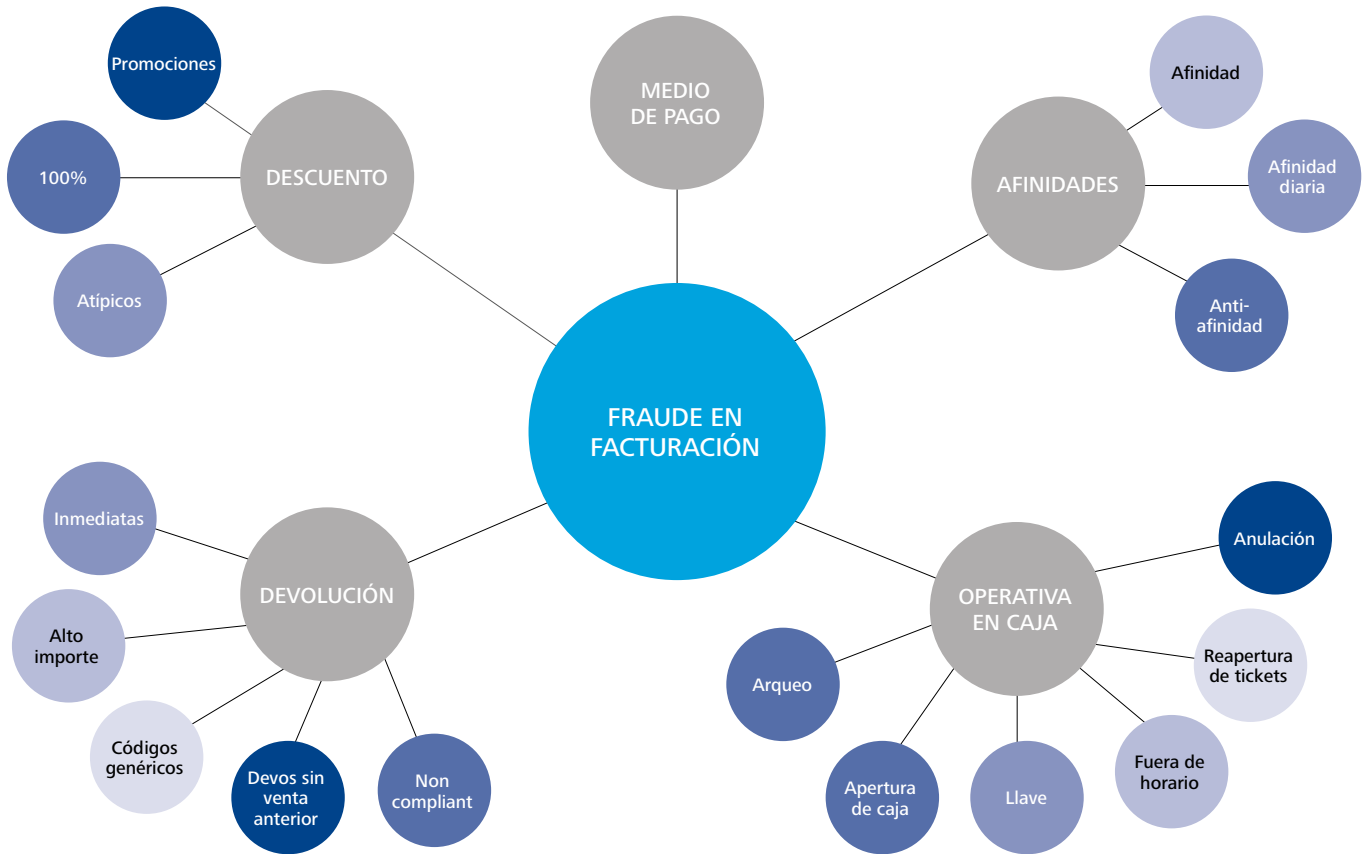
Cuando la respuesta de las compañías es rápida, consistente y contundente, el fraude sencillamente desaparece: se genera un **entorno de disuasión** que consigue que toda la organización tome conciencia del problema y sepa que cada transacción sospechosa es analizada en profundidad. Los ratios de riesgo se desploman.

Además de los ahorros financieros implícitos en la reducción de fraude, la implantación de herramientas de detección y prevención genera **beneficios** relacionados con los procesos analizados: mejora de la **operativa diaria**, de los ratios de **coste de mercancía vendida**, del **modelo de control**, etcétera.

Ejemplo caso real restauración. Implantación de acciones: febrero 2013
 Devoluciones sin trazabilidad

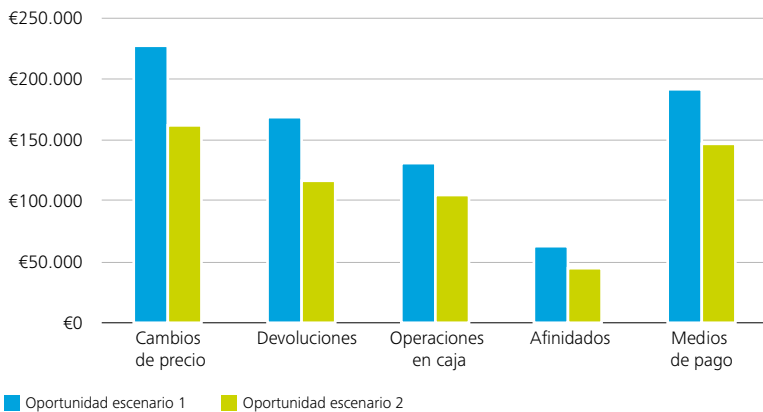


Ejemplo caso real retail. 2014



Valoración económica

Área de riesgo



Creciente actividad inversora en el sector hotelero español

El sector turístico español registró en 2014 los mejores datos desde el inicio de la crisis económica, lo que, unido a factores como la creciente inversión extranjera o la creación de SOCIMIS, apuntalan la recuperación de un sector crítico en nuestra economía.

En 2014 se ha confirmado la tendencia ya iniciada a mediados de 2013 de crecimiento de la actividad inversora en el sector hotelero español. Según nuestras estimaciones, la inversión en activos hoteleros en España superó en 2014 los 1.000 millones de euros. Esta cifra supone el mejor registro de los últimos 7 años, sólo por detrás de los datos alcanzados en 2006 y 2007, años previos a la crisis.

2014 también ha sido el año en el que se ha producido la aparición de nuevas operaciones consistentes en la compra-venta de carteras de deuda con colateral hotelero como consecuencia del interés de determinadas instituciones financieras españolas en reducir su exposición de crédito a este sector.

Asimismo, durante los primeros meses de 2015 estamos constatando la continuidad de esta tendencia positiva con el anuncio de diversas operaciones, como las protagonizadas por algunos de los mayores grupos hoteleros españoles como Barceló y Meliá con los inversores financieros Hispania y Starwood Capital respectivamente, o la adquisición de dos activos de Hoteles Globales en Mallorca por el touroperador Alltours. Adicionalmente, Bankia ha anunciado una nueva potencial operación de venta de una cartera de deuda hotelera (Proyecto Castle).

Es evidente que actualmente el sector hotelero español está en el punto de mira de la comunidad inversora, lo que permitirá que se sigan produciendo operaciones corporativas que podrían posibilitar, por un lado, la puesta en valor y obtención de liquidez por parte de grupos o compañías hoteleras, así como la inversión y reposicionamiento de producto por parte de los inversores compradores o la entrada de nuevos inversores en deuda hotelera.

Creciente interés inversor en el sector hotelero español

Las causas que explican el reciente incremento de la actividad inversora son diversas, pero entre las más relevantes se encontrarían el inicio de la recuperación económica nacional, con una creciente confianza en nuestra economía por parte de los inversores, los excelentes datos registrados en España de demanda

turística internacional y la aparición de nuevos inversores, de tipología muy variada, con un apetito creciente por el sector.

Mejora de la situación económica nacional

A pesar de que la situación macroeconómica española todavía debe afrontar importantes retos a futuro, lo cierto es que la economía nacional ha pasado de registrar un crecimiento anual negativo del -1,2% del PIB en 2013 a tener un crecimiento positivo del 1,4% del PIB en 2014 y unas previsiones muy positivas para 2015 de crecimiento en torno al 2%. Esta positiva evolución, unida a una mayor confianza de los mercados internacionales en la recuperación de nuestra economía, ha provocado que la prima de riesgo de la deuda española se sitúe actualmente en los valores mínimos de los 4 últimos años. De esta forma, España ha pasado de ser considerado un país de elevado "riesgo" (incluso parte de la comunidad internacional llegó a pensar en España como una economía con posibilidades de salir del euro) a ser uno de los países europeos con mejores perspectivas de crecimiento para los próximos años y, por tanto, en un país de elevado atractivo inversor.

Excelentes datos del sector turístico español en cuanto a número de turistas

La llegada de turistas internacionales ha alcanzado en 2014 la cifra histórica de 65 millones, con un crecimiento del 7% respecto a 2013 ocupando una posición de liderazgo a nivel mundial, únicamente superados por Francia y EE.UU, y demostrando así la solidez y atractivo de nuestro sector. Cabe destacar que el 50% de los turistas internacionales proceden de las mayores economías de Europa, como Reino Unido, Alemania y Francia.

Unido a los excelentes datos de turismo internacional, la demanda doméstica ha crecido por primera vez en tres años, registrando un aumento del 3,5% en el número de pernoctaciones de residentes.

La solidez de la demanda internacional, basada en una oferta hotelera consolidada, unos atributos como destino muy atractivos (cultura, clima, infraestructuras, etc.), la ausencia de riesgos geopolíticos comparado con otros competidores del arco mediterráneo y un

50%

de los turistas internacionales proceden de las mayores economías de Europa, como Reino Unido, Alemania y Francia.

1.000

millones de euros fue la inversión en activos hoteleros en España en 2014.

previsible crecimiento de la demanda nacional hacen que el sector turístico español represente uno de los sectores más atractivos de la economía española.

Nuevos y variada tipología de inversores interesados en el sector

Desde el punto de vista inversor, durante los últimos años estamos asistiendo a la aparición de nuevos partícipes interesados en el sector, existiendo actualmente una tipología muy diversa de inversores, entre los que se encuentran grandes fondos europeos y americanos, fondos soberanos de Oriente Medio, inversores asiáticos, nuevos vehículos de inversión españoles, compañías hoteleras y touroperadores internacionales.

Esta tipología tan diversa de potenciales inversores provoca que los criterios en cuestiones como el volumen de las operaciones, la estructura de la operación, segmento de negocio o categoría de producto sean muy variados.

Actividad corporativa de Activos / Portfolios Hoteleros

Aunque el foco inversor sigue centrado en las grandes ciudades españolas, como Barcelona y Madrid, y en las principales zonas turísticas de Mallorca y Canarias, parece que el interés inversor se está ampliando a otros destinos que cuentan con mayor peso del turismo nacional, como la costa peninsular.

La tipología de inversor es muy variada, desde compañías hoteleras españolas como Grupotel (Esperanza Mar - Mallorca), Hipotels (Complejo Mediterraneo – Mallorca) o Bull Hotels (Costa Canaria – Gran Canaria); a inversores asiáticos y de Oriente Medio centrados en el segmento de lujo como GPRO (Valparaíso – Mallorca), Katara Hospitality (Intercontinental – Madrid) o QAFIP (Renaissance – Barcelona); sin olvidarnos de inversores financieros internacionales como Cerberus y Orion (Sotogrande – Cádiz) y Oaktree (Dolce Sitges – Barcelona).

Asimismo, la aparición de nuevos vehículos de inversión en activos inmobiliarios con estructuras fiscalmente optimizadas (SOCIMIS) está suponiendo un fuerte

impulso a la actividad corporativa. En estas operaciones destaca activamente Hispania Activos Inmobiliarios, que ha realizado hasta la fecha 6 adquisiciones de hoteles tanto urbanos como vacacionales en distintas localizaciones (Madrid, Barcelona, Tenerife, Málaga y Marbella) y que recientemente ha anunciado la creación junto con el Grupo Barceló de una SOCIMI hotelera vacacional.

Es previsible que este tipo de vehículos continúen siendo protagonistas en la adquisición de activos hoteleros en España, al ser una atractiva oportunidad para determinados grupos de vender o traspasar activos, pudiendo continuar operando los activos en régimen de alquiler y tener la opción de participar en estructuras optimizadas fiscalmente y líquidas al ser cotizadas.

La aparición de Operaciones de Deuda hotelera

En 2014 se ha producido un nuevo tipo de operaciones consistentes en la de compra-venta de carteras de deuda con colateral hotelero tanto mixtas (garantizadas por activos hoteleros y de otra naturaleza) como puras (colaterales únicamente hoteleros).

Este tipo de operaciones, que se iniciaron en otros países de Europa hace varios años, han llegado al mercado español debido al creciente interés del sector financiero en reducir su exposición al mercado hotelero, buscando obtener liquidez y aprovechando el apetito de inversores internacionales por incrementar su exposición en el sector turístico español.

En 2014, se han producido 3 operaciones de venta de carteras de deuda con colateral hotelero:

- **Proyectos Octopus:** venta por parte de Eurohypo de su cartera de préstamos inmobiliarios en España (tanto colaterales inmobiliarios como hoteleros) con un valor nominal de aproximadamente 4.500 millones de euros a Lone Star y JP Morgan.
- **Proyecto Amazona:** venta por parte de Bankia de una cartera de deuda mixta (incluyendo activos hoteleros) con un valor nominal próximo a 800 millones de euros y que fueron adquiridos conjuntamente por Starwood Capital y Sankaty.

En 2015 asistiremos a un cambio de titularidad de la deuda con garantía hotelera en favor de grandes fondos internacionales

- **Proyecto Meridian:** desinversión por parte de SAREB de una cartera de deuda hotelera con un valor nominal próximo a los 130 millones de euros y que fue adquirido por Cerberus.

Se espera que en 2015 se produzcan más negocios de este tipo, de forma que asistiremos a un cambio de la titularidad de la deuda con garantía hotelera en favor de grandes fondos internacionales. Estas operaciones resultarán, en función de cada caso concreto, en la necesidad de alcanzar acuerdos entre estos inversores y los dueños de los hoteles, lo que en algún caso puede llevar a cambios en la titularidad de los activos.

Operaciones de Reconversión hotelera

Una de las tendencias más características del último año ha sido la reconversión de edificios emblemáticos en hoteles de lujo. Muestra de ello es la adquisición por parte de Wang Jianli, a través de Dalian Wanda Capital, del Edificio España en Madrid, cuyo proyecto incluye un hotel 5*; la adquisición del edificio "Tío Pepe", también en Madrid, por la familia mexicana Díaz Estrada para desarrollar un hotel de lujo; o la adquisición del edificio Deutsche Bank por parte de KKH Property.

Evolución futura de la actividad corporativa hotelera

De cara al futuro, existen indicadores económicos que deberían tener un efecto positivo en el número de llegadas de turistas internacionales como la caída del precio de la gasolina, que abarataría el transporte, o la debilidad del euro, que incrementaría la competitividad en costes. Además, la positiva evolución de la economía española debería favorecer la recuperación del turismo doméstico, impactando positivamente al sector.

De momento, lo que podemos afirmar es que durante los primeros meses de 2015 se está produciendo una fuerte actividad corporativa:

- Meliá ha anunciado una operación de "sale and leaseback" de seis hoteles al fondo estadounidense Starwood Capital por 176 millones de euros situados en Baleares, Canarias y Costa del Sol.
- Barceló e Hispania han anunciado el acuerdo por el que crearán una SOCIMI hotelera vacacional que contará de forma preliminar con 11 hoteles y con opción a ampliarlo a corto plazo hasta 16 hoteles todos ellos operados por Barceló en régimen de alquiler.
- Grupo hotelero francés EuroHotel ha adquirido el Solvasa Barcelona
- Hispania ha anunciado la compra de dos activos (Hesperia Ramblas y el Vincci Málaga)
- Compra por parte del touroperador Alltours de dos hoteles en Mallorca (Sumba y el Borneo)

Por lo tanto, es de esperar que en 2015 continúe las tendencias iniciadas en 2014: fuerte actividad corporativa en las principales plazas (vacacionales y urbanas); incremento de las inversiones en hoteles de 3* y 4* tanto urbanos como vacacionales en plazas con mayor presencia del turismo doméstico (costa peninsular y ciudades urbanas secundarias); así como una activa presencia de SOCIMIS en operaciones en el sector.

¡Seamos flexibles!

Después de tres años de convivencia con la reforma laboral, todavía sorprenden algunos de los mecanismos de flexibilidad interna que propone. Sin embargo, es hora de familiarizarnos con ellos y con las ventajas que pueden suponer para el sector.

Trascurridos ya tres años desde la entrada en vigor de la reforma laboral, parece claro que, a día de hoy, la reforma es más "famosa" por la parte más agresiva y negativa que contiene, -despidos-, que por las bondades que atesora sobre todo en materia de flexibilidad interna de las empresas.

En efecto, la reacción inicial de las empresas ha sido la reducción de sus plantillas en un escenario de teórica mayor facilidad y menor coste para llevar a cabo los despidos colectivos. Sin embargo, la contestación judicial de los procesos de despido, así como la evidente mejora de la situación económica nos hace que de una vez por todas digamos, ¡basta ya de despidos!, ¡seamos flexibles!

En el entorno actual y tras la brutal crisis que hemos sufrido, los agentes sociales están perfectamente preparados para asumir cotas de flexibilidad laboral nunca pensadas. No hace tanto, ante una consulta de algún amigo o familiar (cosa muy habitual para los abogados laboristas), relativa a la necesidad de cambiar de turno o modificar las funciones laborales (de recepción a pisos o de cocina a barra, por ejemplo), la respuesta de un abogado laborista era rotunda: ¡bajo ningún concepto!, ¡es una modificación sustancial de condiciones de libro!, tranquilo que no pasa el filtro del juzgado, ¡niégate! Sin embargo, a día de hoy, si se recibe idéntica consulta, la respuesta ya no sería tan taxativa y, quizás, la conclusión sería otra muy distinta: por supuesto, como no vas a tener que hacerlo, el domingo





es un día importante para las ventas del centro, la Compañía tiene derecho claramente, y da gracias que no te despiden...

Igualmente, no hace tanto, en la delimitación de las funciones de cada categoría profesional, se llegaba a tal nivel de inflexibilidad, que se daban situaciones tan incomprensibles a día de hoy como que el personal destinado en las barras de las cafeterías de un aeropuerto se negaran a utilizar el microondas porque consideraban que era "función de cocina" (es un caso real, lo aseguro). De hecho, resulta conocido que el sector de la hostelería en España se ha caracterizado por una excesiva rigidez en la definición de las funciones e, incluso, en la "mentalidad" de los

trabajadores, que permanecían anclados en un modelo periclitado de servicio. Sin duda, la reforma laboral del 2012 constituye la gran oportunidad para iniciar los cambios.

En efecto, la reforma laboral, además de los mecanismos para agilizar los procesos de despido colectivo, con los resultados inciertos que estamos viviendo, es muy prolija en cuanto al establecimiento de mecanismos de flexibilidad interna. Sin embargo, aunque llevemos tres años conviviendo con ella, todavía sorprende a algunas compañías que se puedan pactar condiciones a medida de las necesidades empresariales, rompiendo el paraguas –en ocasiones inflexible–, de los convenios sectoriales o de ámbito superior. Precisamente, el

sector de la hostelería es de aquellos en los que las oportunidades de la reforma pueden aprovecharse con mayor intensidad.

Además, todavía sorprende a algunas compañías que las medidas de flexibilidad, no se tengan que soportar en una situación negativa de la Compañía, sino que se pueden acordar sin necesidad de estar sufriendo una crisis, de manera proactiva y no reactiva. Recordemos que el convenio de empresa tiene actualmente prioridad aplicativa en los más importantes aspectos de las relaciones laborales, en concreto: salario, horas extras, horario, planificación de vacaciones, adaptación del sistema de clasificación profesional, etc, todo ello con posibilidad de ser negociado en cualquier momento por los agentes sociales, sin necesidad de concurrencia de causas que justifiquen tales medidas.

Teniendo en cuenta lo anterior, ya va siendo hora de que seamos realmente flexibles, de adaptar las condiciones laborales a las necesidades de las Compañías.

Tenemos en nuestras manos multitud de instrumentos para lograr los necesarios ahorros en los costes salariales y lograr la optimización de los recursos humanos, sin necesidad de acudir a las medidas "clásicas" basadas únicamente en la destrucción de empleo.

Cuando nos enfrentamos a un proceso de reestructuración colectiva caben dos posibles enfoques; el proyecto "clásico" que pretende obtener la disminución de costes laborales basándose únicamente en la reducción de la plantilla, o una visión alternativa que, para obtener al mismo fin (reducción de costes), pueda plantear medidas como las siguientes:

- Frente al planteamiento sin más de un determinado número de despidos, estudiar opciones como externalización de procesos con aplicación del mecanismo sucesorio del artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores, o movilidades funcionales y/o geográficas.
- En lugar de extinguir contratos, plantear la "compra" de determinados derechos como conceptos salariales cuya aplicación ya empieza a resultarnos absurda (antigüedad, pluses de asistencia o puntualidad). O incluso la "compra" de un porcentaje del salario. Esta "compra" se podría traducir en el pago de una cantidad única (como una indemnización por despido) tomando como base reguladora el importe del derecho que se compra y multiplicando por los años de servicio y el baremo de días por año que se pacte.
- También se podrían evitar despidos obteniendo reducción de costes salariales mediante la optimización de turnos de trabajo, flexibilizando los horarios de manera que se acompañen a la demanda real. Instaurando mecanismos de distribución irregular de la jornada que eviten contratación temporal en épocas de pico de demanda o realización de costosas horas extras.



El sector de la hostelería es de aquellos en los que las oportunidades de la reforma laboral pueden aprovecharse con mayor intensidad

- Planteemos “modernizar” los instrumentos de revisión salarial y retribución variable, abandonando el IPC como mecanismo revisor y ligando los incrementos fijos a los resultados de la Compañía, al cumplimiento del presupuesto. Asimismo, fomentar la creación de sistemas de retribución variable con establecimientos de indicadores cuya consecución suponga una situación de beneficio mutuo entre empresa y trabajadores.

La adopción de todo tipo de medidas alternativas a los despidos, tiene una clara ventaja desde el punto de vista procesal, ya que hemos comprobado que, aunque se haya producido una clara relativización de las causas de los despidos objetivos, una buena parte de los protagonistas de nuestra jurisdicción social, no se han limitado a la aplicación estricta de la norma, sino que han seguido juzgando el comportamiento empresarial como un todo.

Es claro que los magistrados de lo social, no se conforman con un papel de meros intérpretes de la ley, sino que se han erigido como verdaderos fiscalizadores de las decisiones empresariales. Sea o no sea criticable, tal circunstancia ha motivado multitud de sentencias de nulidad en procesos colectivos. Sin embargo, en lo que si ha habido una común aceptación ha sido en la aplicación de los mecanismos de flexibilidad contenidos en la reforma laboral. En efecto, la utilización de medidas alternativas a los despidos y la aplicación de la “imaginación laboral” en las reestructuraciones empresariales, ha sido ampliamente avalada por nuestros tribunales.

En consecuencia, podemos afirmar que debemos primar la creación frente a la destrucción.

La industria turística, el sector hostelero, no pueden ni bajar los brazos ni situarse de espaldas a las oportunidades de flexibilidad interna que ofrece la actual legislación laboral. Precisamente al contrario, el turismo moderno exige un servicio moderno, lo que significa que la organización del trabajo se diseñe con criterios de flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del servicio. Nunca como hoy la regulación laboral permite abordar el diseño y aplicación de nuevos sistemas organizativos, y nunca como en la actualidad los criterios que se aplican en los Juzgados de lo Social son tan proclives a aceptar dichos cambios. Que no se malinterprete lo anterior. Ni existe ni se persigue un liberalismo laboral salvaje, pero lo cierto es que actualmente existen mecanismos para distribuir irregularmente la jornada, modificar temporalmente condiciones laborales e, incluso, para inaplicar cláusulas convencionales, que son auténticas “ventanas de oportunidad” para adaptar algunas organizaciones de empresas turísticas a las verdaderas necesidades de la empresa y, en realidad, de nuestros clientes. Además, los propios interlocutores sociales son hoy más receptivos a estas medidas de lo que podían serlo no hace tantos años. Se trata, en suma, de diseñar con responsabilidad y, después, de negociar con buena fe y con la vista puesta en el futuro y el mantenimiento de los puestos de trabajo. La imaginación organizativa puede ser ya un hecho en las empresas turísticas, no desaprovechemos esta oportunidad.

Corporate Defense. Modelos de prevención de riesgos penales

El 26 de marzo de 2015 el Congreso de los Diputados aprobó la Ley Orgánica de reforma del código Penal, en la que se establece que la existencia de un adecuado modelo de prevención de riesgos penales se convierte en eximente de responsabilidad penal de las personas jurídicas y, en consecuencia, de sus administradores y alta dirección.

Durante los últimos años, la regulación española en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas y por ende de sus administradores y directores ha sufrido cambios muy relevantes llevando a un endurecimiento progresivo de la misma. Entre los principales hitos en esta materia cabría destacar los siguientes:

Hasta el 23 de diciembre de 2010 la persona jurídica respondía civilmente por los delitos cometidos por sus administradores de hecho o de derecho, y subsidiariamente por los cometidos por sus empleados. Los administradores de hecho o de derecho de la sociedad respondían personalmente, por acción u omisión, en función del tipo delictivo concreto.

Tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 5/2010 de Reforma del Código Penal, los riesgos penales a los que se enfrenta la persona jurídica se han visto ampliados, respondiendo penalmente tanto:

- Por los delitos cometidos, en nombre y por cuenta de la persona jurídica, y en su provecho, por sus representantes legales y administradores de hecho o de derecho.
- Por los delitos cometidos, en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y provecho de las mismas, por quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas con poder de dirección, han podido

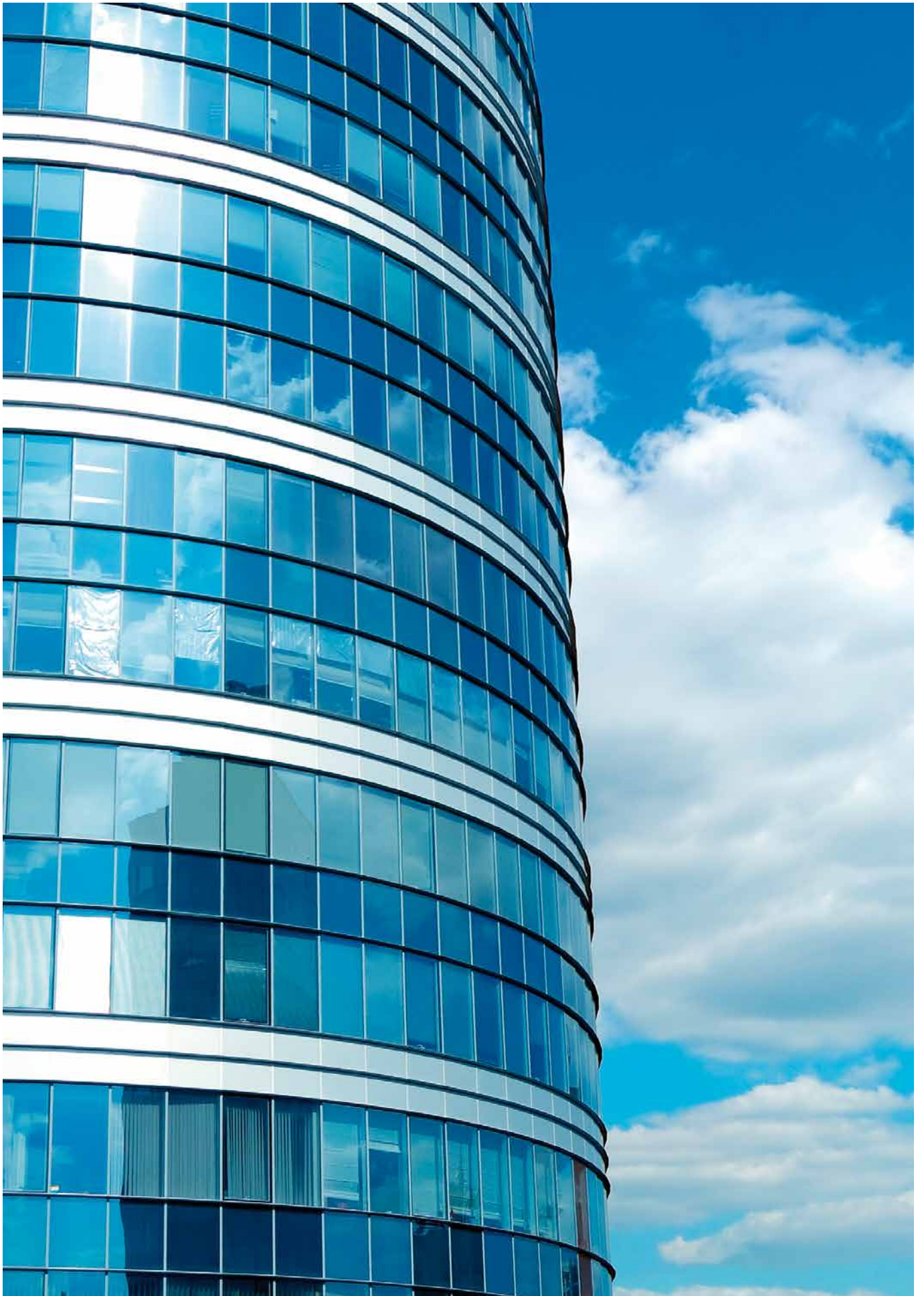
realizar los hechos por no haberse ejercido sobre ellos el debido control.

Esta modificación de los cánones rectores del Derecho Penal Continental provocó el desarrollo de nuevos medios de control para evitar sanciones penales a los administradores de las sociedades y a la persona jurídica, siendo los más habituales los modelos de control de riesgos penales (comúnmente llamados "Modelos de Corporate Defense").

Sin embargo, la aplicación práctica de esta regulación ha puesto de manifiesto una gran complejidad con la existencia de importantes dudas interpretativas que han puesto a las empresas en situaciones complicadas y en casos de indefensión. Por ello, dentro de este proceso de evolución normativa, el 26 de marzo de 2015 el Congreso de los Diputados aprobó la Ley Orgánica de reforma del Código Penal.

Entre las grandes novedades que aporta esta reforma cabe destacar el nuevo artículo 31 bis, que exime literalmente de responsabilidad criminal, por vez primera, a la persona jurídica en los siguientes supuestos:

- En los casos de delitos cometidos por representantes y administradores, cuando éstos hayan (i) adoptado, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyan medidas de



vigilancia y control idóneas para prevenir delitos, (ii) cuando hayan confiado su supervisión y funcionamiento a un órgano con poderes autónomos de iniciativa y control, (iii) cuando los autores materiales hayan cometido el delito eludiendo fraudulentamente los modelos de organización y de prevención, y, (iv) siempre que no se haya producido una omisión o ejercicio insuficiente de las funciones de supervisión, vigilancia y control por parte del órgano encargado.

- Para los supuestos de delitos cometidos por los empleados o personas dependientes, cuando, antes de la comisión del delito, cuenten con modelos de organización y gestión que resulten adecuados y eficaces para prevenir el delito cometido, resultando igualmente aplicables los requisitos antes vistos.
- Los modelos de organización y gestión tendrán que cumplir requisitos como los siguientes: (i) una adecuada identificación de las actividades en cuyo ámbito pueden ser cometidos los delitos penales, (ii) establecimiento de protocolos o procedimientos ajustados, (iii) disponer de modelos de gestión de los recursos financieros para impedir los delitos que puedan ser cometidos, (iv) imponer la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos, (v) establecer un sistema disciplinario adecuado, y (vi) realizar verificaciones periódicas del modelo.

Es decir, por primera vez en nuestro ordenamiento jurídico la existencia de un adecuado modelo de prevención de riesgos penales se convierte en eximente de los posibles delitos penales cometidos en la organización.

¿Qué implica la responsabilidad penal de la persona jurídica?

Que cuando se cometa un delito por los representantes

legales, administradores o apoderados en su nombre y en su provecho, o por un empleado de la empresa que lo cometa en ejercicio de las actividades sociales, y en provecho de las mismas si no se ha ejercido sobre éste un debido control, junto a la persona física, también se "sentará en el banquillo" la persona jurídica acusada como responsable penal, sujeta a las siguientes penas específicas:

- Multa por cuotas o proporcional.
- Disolución de la persona jurídica.
- Suspensión de sus actividades.
- Clausura de sus locales y establecimientos.
- Prohibición de realizar en el futuro las actividades en cuyo ejercicio se haya cometido, favorecido o encubierto el delito.
- Inhabilitación para obtener subvenciones y ayudas públicas, para contratar con las Administraciones públicas y para gozar de beneficios e incentivos fiscales o de la Seguridad Social.
- Intervención judicial para salvaguardar los derechos de los trabajadores o de los acreedores.

La clausura temporal de los locales o establecimientos, la suspensión de las actividades sociales y la intervención judicial podrán ser acordadas también por el Juez Instructor como medida cautelar durante la instrucción de la causa.

Por tanto, no es baladí el riesgo asociado a la responsabilidad penal de las personas jurídicas y, para ello, es fundamental tomar las medidas de protección oportunas.

Los modelos de prevención de riesgos penales deben ser efectivos e integrarse dentro de los procesos de control habituales de las organizaciones

¿Cómo proteger a la persona jurídica de la responsabilidad penal?

De acuerdo a nuestra experiencia, para que los modelos de prevención de riesgos penales sean efectivos, y no se limiten a ser una mera declaración de principios, deben comprender los siguientes elementos:

| Principios generales | Bases de un programa de cumplimiento | Programa de Prevención de Riesgos Penales |
|----------------------|--|--|
| Prevención | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos escritos • Controles de alto nivel y operativos • Manual de Prevención de Riesgos Penales | <ul style="list-style-type: none"> • Controles de alto nivel. Matriz de controles de alto nivel • Controles operativos. Evidencia de los controles (prueba) • Manual de Prevención de Riesgos Penales |
| Detección | <ul style="list-style-type: none"> • Órganos encargados del seguimiento y supervisión • Órganos encargados de reporting | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo organizativo de la figura del responsable o comité encargado de la Prevención de los Riesgos Penales • Esquema de reporting • Canal interno de denuncias |
| Reacción | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento sancionador y comité disciplinario | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura del procedimiento disciplinario en materia de riesgos penales |
| Seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Difusión y formación de las políticas y procedimientos. Revisiones externas | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de formación de prevención de riesgos penales |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Función que audite el correcto cumplimiento y seguimiento de las cuestiones anteriores | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de revisión del cumplimiento y efectividad del Programa de Prevención de Riesgos Penales |

Asimismo, estos modelos deben ser operativos e integrarse dentro de los procesos de control habituales de las organizaciones, siendo habitualmente los equipos de cumplimiento, o en su defecto los departamentos jurídicos, los responsables de su implantación, desarrollo y gestión.

El equipo de turismo de Deloitte en España



Algunos miembros del equipo de turismo de Deloitte en España. De izquierda a derecha: sentados, Fernando Bazán, Nicolás de Gaviria, Juan José Peso-Viñals, Jordi Schoenenberger. De pie, Carolina Werner, Ignacio Ruiz de Loizaga, Carolina Morales, Ignacio Allende e Ignacio García

Jordi Schoenenberger

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

Fernando Baldellou

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

Pablo Hurtado

Auditoría
pahurtado@deloitte.es
+34 915 14 50 00

Javier Jiménez

Auditoría
agibert@deloitte.es
+34 915 14 50 00

Artur Amich

Auditoría
aamich@deloitte.es
+34 915 14 50 00

Juan José Peso

Comercialización y diferenciación
jpeso@daemonquest.com
+34 915 14 50 00

Alberto Mora

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

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

Juan Antonio Bordas

Gobierno Corporativo y Riesgos
jbordas@deloitte.es
+34 932 80 40 40

Jordi Ferrer

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

Ricardo Martínez

Riesgos Tecnología
rmartinezmartinez@deloitte.es
+34 915 14 50 00

Juan Carlos González

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

David Rodríguez

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

José A. Farfán

Andalucía y Canarias
jfarfan@deloitte.es
+34 952 07 55 00

Ignacio García

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

Beatriz Martín

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

Nerea Martiartu

País Vasco
nmartiartu@deloitte.es
+34 944 44 70 00

Nuestro compromiso año a año



Expectativas 2014 *Nuevos horizontes*

El informe "Expectativas 2014" de Deloitte centró su temática en el turista, al que colocaba en el centro neurálgico de la evolución del sector. Un turista que ha evolucionado en los últimos años hacia un perfil crítico, exigente, informado al detalle y que hace uso de todos los avances tecnológicos disponibles tanto para consumir turismo como para compartir su conocimiento. Innovación, nuevas experiencias, personalización, movilidad, fidelización, redes sociales o Big Data son algunos de los conceptos que salen a relucir en esta edición de la revista.



Expectativas 2013 *Una carrera de fondo*

La quinta edición del informe "Expectativas" de Deloitte profundizó, a través de las opiniones de los directivos del sector, en el análisis de la implantación de las medidas adoptadas desde el ámbito público, y en la percepción del nivel de éxito de las estrategias empresariales adoptadas en los últimos años, así como los retos para mejorar la rentabilidad. Los profesionales de Deloitte, desde su óptica, analizaron también otros aspectos relevantes para la industria, como la fidelización del cliente o las oportunidades de crecimiento que brindan las nuevas tecnologías.



Expectativas 2012 *Fortifions notre place au soleil*

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



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

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



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

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

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

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

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

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

© 2015 Deloitte, S.L.

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