

IMPACTO DEL LOW COST EN LOS PRECIOS HOTELEROS ESPAÑOLES

Josep-Francesc Valls

Estudio presentado en el XIV Simposio Internacional Turismo y Ocio. ESADE

1. Introducción

Asistimos, por una parte, a la gran expansión del *low cost* aéreo. Y, por otra, al incremento del poder de los consumidores en la composición de los precios turísticos. Ambos fenómenos se entrecruzan y se condicionan fuertemente entre sí.

El primero es la fuerte expansión del nuevo concepto de negocio aéreo, el *low cost*, durante los últimos años en Europa. Este fenómeno se produce, gracias a una combinación distinta de los factores productivos. Esta distinta combinación de factores permite a las compañías aéreas *low cost* obtener mejores precios de producción y por tanto más clientes, frente a los altos precios sobre los que se han basado las compañías tradicionales, otrora monopolios nacionales como líneas de bandera (Casin, 2003). Se reproduce en Europa la misma situación que hace veinte años en Estados Unidos a raíz de la liberalización aérea. El hecho es que están apareciendo en Europa durante los últimos años un importante número de nuevas compañías que apuestan por el *low cost*, replanteando los factores productivos (Bingelli y Pompeo, 2002). Aplican un modelo de negocio basado fundamentalmente en la reducción de costes; en la intensificación de las nuevas tecnologías, sobre todo al servicio del *yield management* para impulsar las ventas en los distintas fases de la toma de decisiones de los clientes; el uso intensivo de la red para promocionar las tarifas más bajas y la fidelización del canal; la racionalización de los equipos humanos, del espacio y de los procesos; y el enfoque a viajero que desea el traslado a bajo precio (Cuadro 1).

El modelo de negocio de las compañías aéreas de *low cost*, frente a las tradicionales, a las regionales y

a las de vuelos charter basa sus factores de éxito en los siguientes elementos: procesos simples; eficiencia de costes; altos niveles de tráfico a través de rutas con elevados flujos autogenerados; y concentración de la propia estructura de aeropuertos, rutas y mercados (Bieger, Döring y Laesser, 2002). Esta nueva combinación de factores, según los autores, ha beneficiado a los primeros entrantes en el negocio. Así ocurrió en Estados Unidos en su momento. Los pioneros obtienen unos costes operacionales mucho menores que sus seguidores gracias a hacerse con las rutas más rentables.

Cuadro 1. Reducción de costes de las *low cost*

| | |
|---|--------|
| • Aeropuertos secundarios, tasas, horarios, slots | 6% |
| • Handling externo o autohandling: | 10% |
| • Turnaround 15-20', frente a 45-55' | 3% |
| • Menor densidad butacas: | 16% |
| • No extras gratuitos, no frills | 6% |
| • Billeto electrónico | 6 + 3% |
| • Menos personal y contratos con incentivos | 3% |
| • Estandarización flota (Boeing 737) | 2% |
| • Fuerte peaje por cambio de billetes o sobrepeso | |

Fuente: A partir de The European cockpit association

Pero más allá de los movimientos que se producen en el sector aéreo, el concepto de *low cost* está contaminando al resto de subsectores turísticos. Tal es el caso de los paquetes turísticos y la intermediación en general, que siempre han operado como *low cost* aunque de forma encubierta, y ahora son asimilados a él. Ocurre lo mismo con los hoteles, donde se generalizan las técnicas de *yield management* más allá de por temporada, de por día de la semana, de por hora del día, se introducen los bonos por unidades y adicionalmente, cada canal interpreta activamente sus propios precios. El modelo se reproduce también en el alquiler de vehículos. En los parques temáticos. Incluso en algunos ámbitos de la restauración se empiezan a percibir síntomas de

su irrupción. Las estrategias aplicadas en el *low cost* aéreo suponen una fuente valiosísima de mejora para el resto de las empresas del propio sector, pero sobre todo para los grupos turísticos existentes y para todos aquellos que se están desembarcando en el turismo y el ocio.

El segundo fenómeno consiste en que los turistas y viajeros en general empiezan a desconfiar del valor que transmiten los precios turísticos y están adquiriendo un poder de cara a su negociación frente a productores de servicios e intermediarios. Este fenómeno resulta inédito en el turismo y el ocio, a pesar de que los precios no fueran hasta el advenimiento del *low cost* extremadamente rígidos. Los consumidores se amparan en la experiencia de que son capaces de hallarlos más bajos a través de otros canales, o modificando los criterios de la búsqueda.

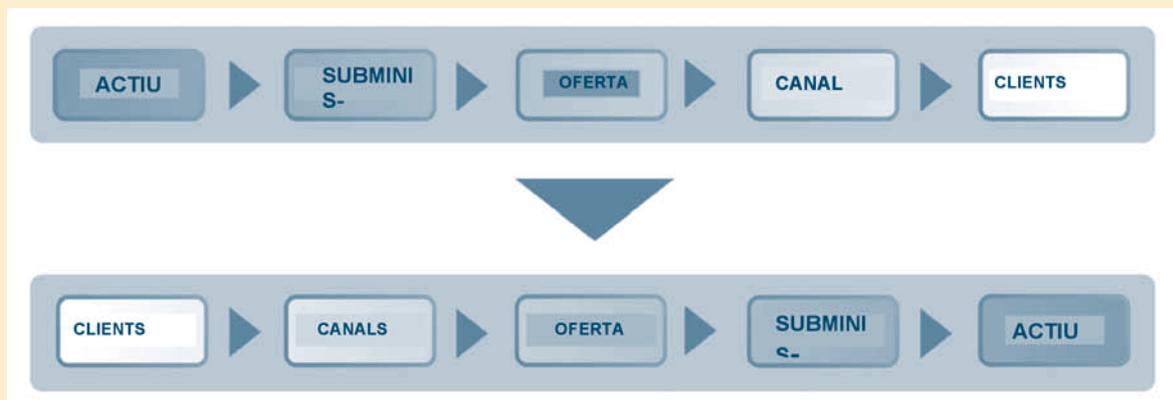
Desde esta óptica, las actitudes de los turistas ante el precio está observando importantes modificaciones, que dan lugar a agrupaciones distintas:

- un primer grupo continúa seleccionando productos y destinos turísticos en la medida en que tengan los precios más caros. Se trata de un grupo que permanece bastante estable incluso dentro del ciclo *low cost*.
- un segundo grupo no desea el precio barato, pero busca una relación entre lo que le ofrecen y el precio que vale. Valora los atributos y los beneficios. También permanece estable.

- un tercer grupo, idéntico al anterior en cuanto a la relación valor/precio, reclama las prestaciones más altas de la gama seleccionada al precio más bajo de la misma. Nos hallamos ante un grupo en expansión, que se percibe en todos los subsectores turísticos.
- y un cuarto grupo, sabiendo que los precios varían según los canales u otros criterios, invertirá el tiempo necesario para encontrar los más baratos. Este cuarto grupo es el que está experimentando un extraordinario crecimiento a raíz del *low cost*. En efecto, la guerra abierta entre la venta directa por parte de los productores de servicios, internet, los touroperadores, las agencias de viaje, las centrales de reserva, los GDS o cualquier tipo de *brockers* favorece a aquellos consumidores que están dispuestos a buscar los precios más baratos. El poder que adquieren los consumidores los pierden los principales y los intermediarios, traducido en rebajas reales de los precios, en los márgenes. Los precios erosionan la cuenta de resultados; los márgenes, y por tanto, la rentabilidad general de las empresas del sector.

Las compañías turísticas que enfocan sus estrategias hacia el *low cost* rompen el viejo paradigma del marketing, fabricar con objeto de vender, para implantar el nuevo, gestionar clientes (Kotler, 2002). En vez de presentar la cadena de valor a base de buscar los activos, fabricar los suministros, establecer la oferta, y seleccionar los canales para ofrecer lo que desean los clientes, Kotler propone darle la vuelta a todo el proceso. Son los clientes quienes

Cuadro 2. De fabricar para vender a gestionar clientes



Fuente: Kotler, Jain y Maessincee

explican a través de distintos canales cuál es la oferta deseada, el precio que están dispuestos a abonar y los demás atributos que requieren para completar una satisfacción activa de su tiempo libre; la oferta se deberá construirse a partir de ello, lo cual condicionará el tipo de suministros a emplear y los activos adecuados para su producción (Cuadro 2). El fenómeno *low cost* encaja a la perfección con el escenario de análisis que propone Kotler, máxime cuando el cliente dispone de amplísimos canales para expresar sus requisitos y además se trata de una satisfacción que se compone de productos y servicios fácilmente intercambiables y de ensamblar.

2. Encrucijada del sector hotelero urbano

La irrupción del *low cost* en el sector hotelero ha contribuido al empeoramiento general de la situación del sector hotelero que se halla inmerso en una encrucijada. Se combinan seis factores que afectan de manera negativa: el aumento de plazas hoteleras; la caída de los niveles de ocupación; la del gasto promedio de los turistas; la de los precios; la disminución de la rentabilidad de las empresas; y a pesar de encarecimiento inmobiliario, el aumento de los precios retrasan determinadas medidas de gestión.

2.1 El incremento del número de plazas hoteleras en las ciudades

Los datos disponibles arrojan un incremento del número de plazas hoteleras en toda España del 4,1%, en agosto 2004, respecto al mismo mes del año anterior, con mayores crecimientos en la Comunidad Valenciana y Andalucía sostenidos en los últimos años.

2.2 La reducción de los niveles de ocupación de las habitaciones

Si las pernoctaciones de los turistas españoles se han incrementado, las de los extranjeros caen un 2,8%, entre 2003 y 2004 (Frontur, 2004). También va a la baja la estancia media de éstos, en un 3,5%. No resulta uniforme la caída, pues en los hoteles de cuatro y cinco estrellas aumentan levemente las pernoctaciones, caen en los de tres, dos y una estrellas (Cuadro 3). Más allá de los datos, la percepción que tienen los empresarios acerca del

asunto anuncia en el tercer trimestre de 2004 un empeoramiento de la coyuntura: el 50,2% de los empresarios del sector considera que la ocupación tenderá a la baja, contra un 20,7 y un 29,1% que piensan que se mantendrá o aumentará, respectivamente (Exceltur, 2004). En cuanto a la evolución en las dos grandes capitales españolas, Mazars constata que en Barcelona tras la caída en 2001-03, se produce una recuperación importante a partir de ese año; en Madrid y en el conjunto estatal urbano, se generaliza la tendencia bajista (Cuadro 4).

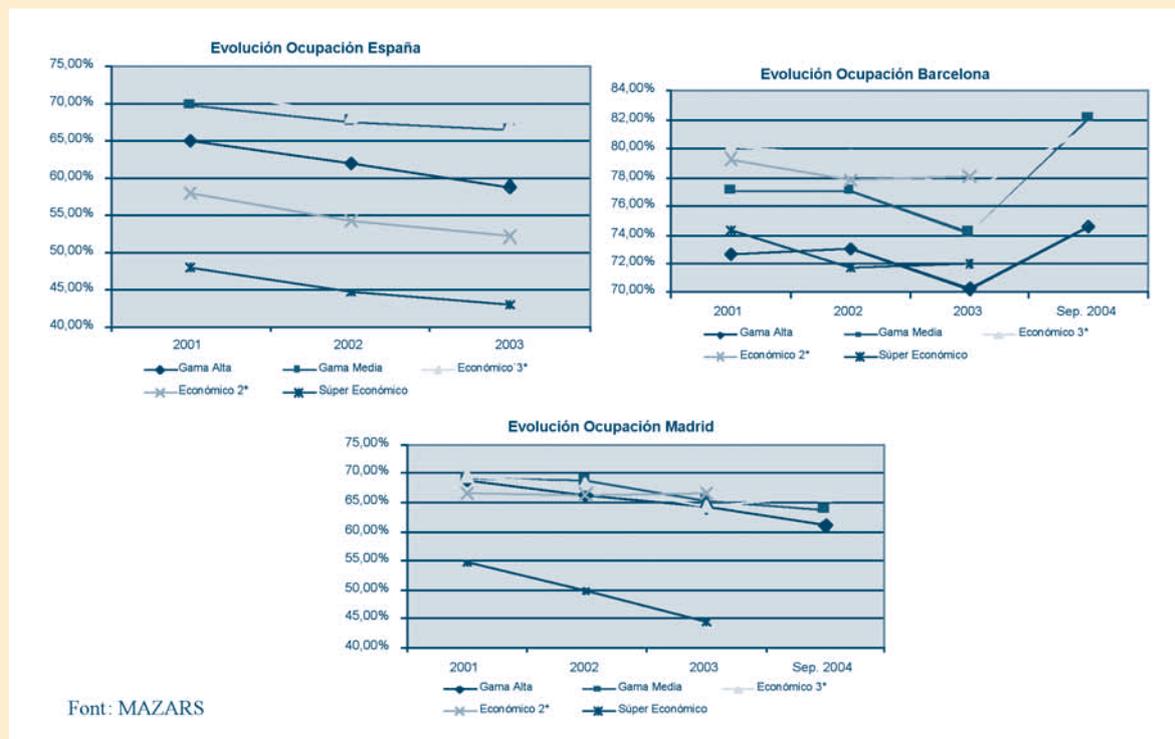
Cuadro 3. Pernoctaciones hoteleras 2003-2004



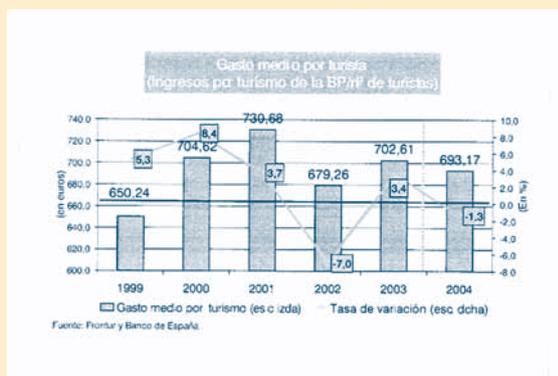
2.3 La caída del gasto promedio de los que pernoctan

El gasto medio por turista se ha incrementado en cerca de un 7%, en el período 1999-2004. Durante 2000 y 2001 aparece un período de fuerte incremento, pero en 2004 ha decrecido respecto a 2003 en un 1,3%, hasta casi 670 euros por visitante (Cuadro 5). Si deflacionamos estas cifras, la situación empeora: se está produciendo una reducción creciente del gasto promedio de los viajeros en España en todo el período analizado, 2000-04, excepto el pequeño repunte producido en 2003 (Cuadro 6).

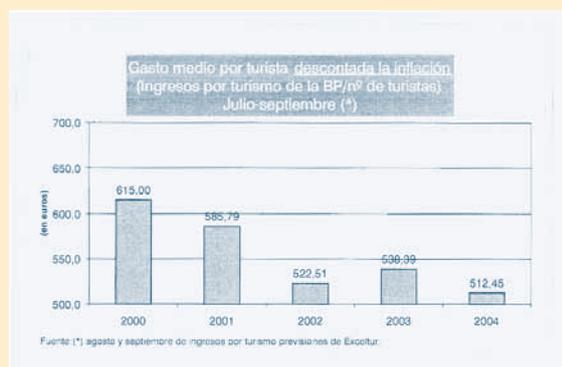
Cuadro 4. Evolución ocupación



Cuadro 5. Gasto medio por turista



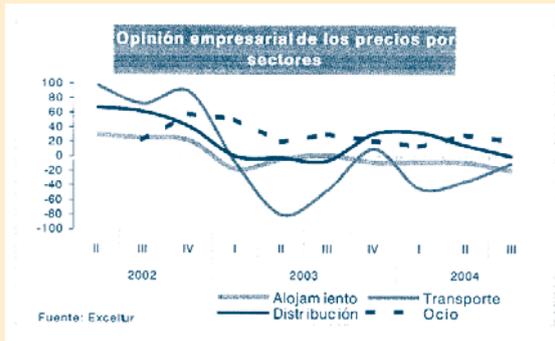
Cuadro 6. Gasto medio por turista descontando la inflación



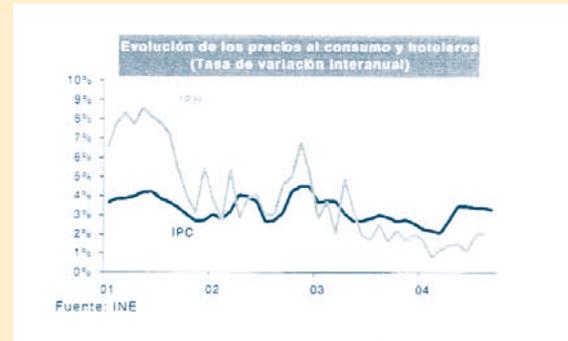
2.4 La bajada de los precios

Para el período 2002-04, la tendencia de los precios turísticos en su conjunto (alojamiento, transporte, distribución y ocio) es percibida a la baja por los empresarios de Exceltur (Cuadro 7); la curva que experimenta el alojamiento no es una excepción, resulta ligeramente positiva durante 2002 para caer irremisiblemente en 2003 y 2004. Comparando los precios hoteleros con la inflación, se observa que en 2001 éstos se sitúan varios puntos por encima; en 2002, se equiparan a la inflación; y en 2003, caen por debajo de ella. (Cuadro 8). Por demás, la opinión de los empresarios mantiene casi plana la evolución de las ventas, mientras que los precios siguen su tendencia suave a la baja entre 2002-04 (Cuadro 9). El conjunto de los hoteles urbanos españoles muestra una curva descendente de los precios desde 2001 (Mazars), en Barcelona es menos pronunciada, mientras que en Madrid todavía no se percibe (Cuadro 10).

Cuadro 7 Evolución de los precios del sector turístico



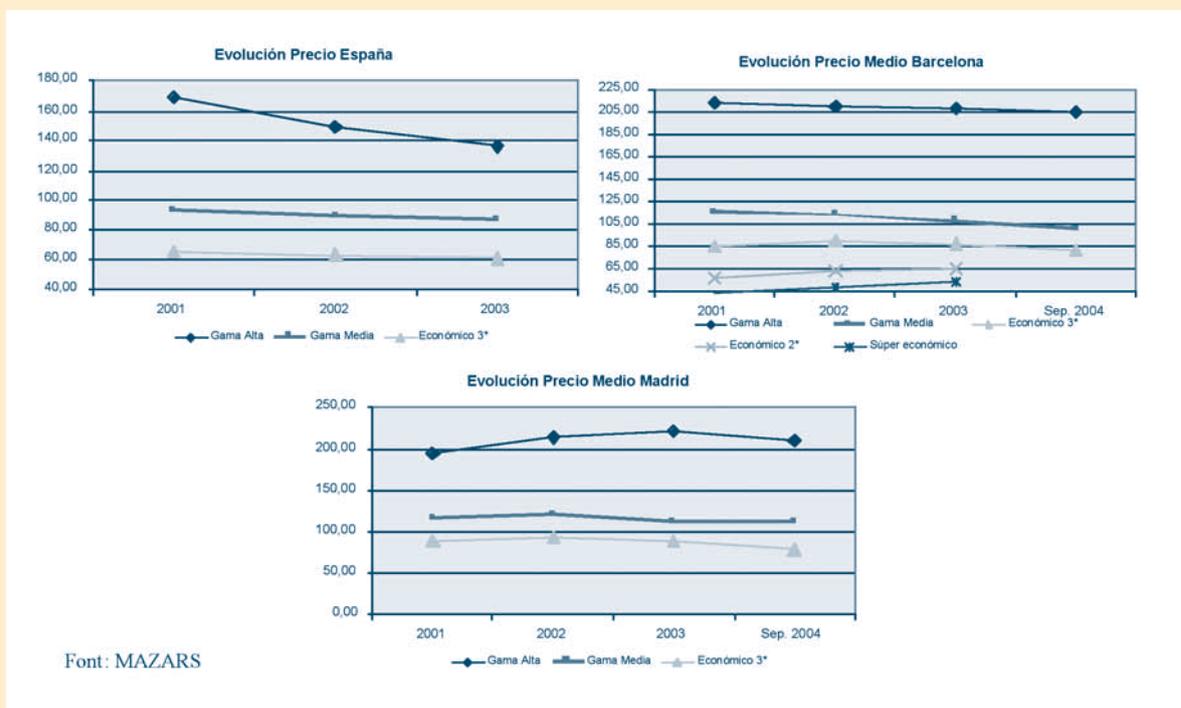
Cuadro 8 Evolución de los precios hoteleros y la inflación



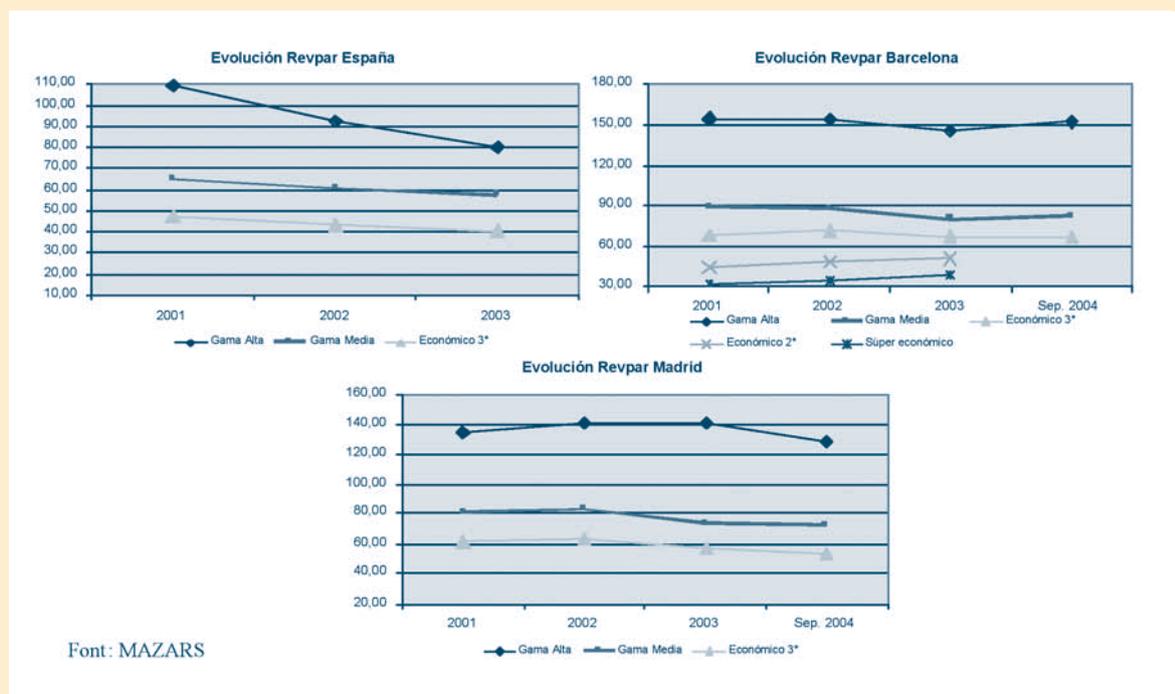
Cuadro 9. Evolución ventas y precios



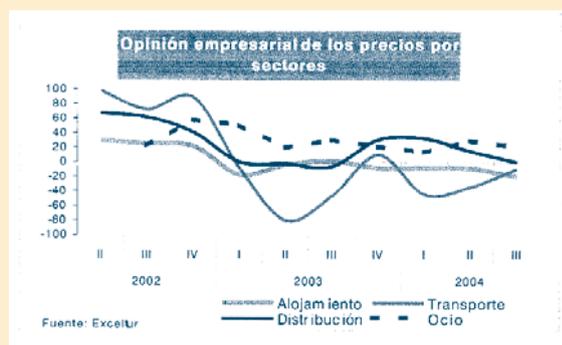
Cuadro 10. Evolución precios medios



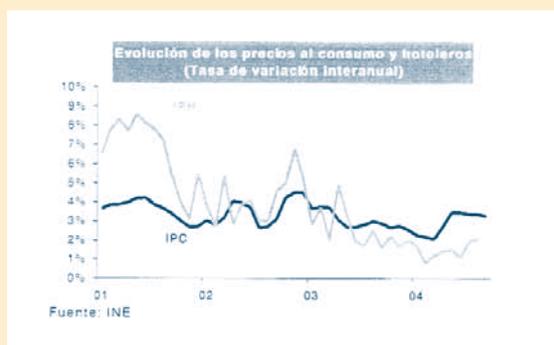
Cuadro 11. Evolución RevPar



Cuadro 12. Evolución de los beneficios



Cuadro 13. Ventas sobre beneficios



2.5 La disminución de la rentabilidad del negocio hotelero

Esta reducción se constata en la evolución del RevPar desde 2001, menos pronunciada en los hoteles de Barcelona que en los de Madrid y los urbanos españoles en su conjunto, según Mazars (Cuadro 11). También resulta perceptible esta tendencia a través de la percepción de los empresarios de Exceltur sobre la evolución de los beneficios: la curva muestra ligeras oscilaciones, pero siempre a la baja desde 2002 (Cuadro 12). Y la disminución de la rentabilidad hotelera se constata finalmente a través de la evolución de las ventas

sobre los beneficios, desde inicios de 2003, según se constata a través del índice Ictur de Exceltur: los beneficios andan siempre por debajo de las ventas (Cuadro 13).

2.6 La distorsión del boom inmobiliario

En la hotelería española el negocio de la gestión del establecimiento hotelero se ha unido tradicionalmente al de la propiedad del inmueble, lo contrario que ocurre en la mayoría de los países del mundo. No existen motivos racionales para ello, como tampoco, para la enorme proporción de viviendas familiares en régimen de propiedad en

España. Más todavía a raíz del boom inmobiliario, que está produciendo incrementos anuales continuados en los últimos cinco años por encima del 15%. El boom de la construcción ha convertido el negocio hotelero en lugar de desembarco de numerosos grupos inmobiliarios. Las revalorizaciones de los inmuebles a corto plazo, gracias al aumento espectacular del precio del suelo, supone un cojín financiero de extraordinario valor. Ahora bien, representa un importante freno para la racionalización de la gestión del negocio hotelero.

La mezcla de lo hotelero y lo inmobiliario genera una doble confusión: la patrimonial y la de gestión. Aportando una extraordinaria revalorización patrimonial, si se separan y gestionan como dos negocios distintos se podrían encarar mejor los problemas derivados de la coyuntura actual. Por una parte, la propiedad del inmueble se vería remunerada y los beneficios podrían ser fuente de nuevas inversiones. Por otra, la caída de los márgenes obligaría a encarar la gestión desde criterios profesionales y resolver los problemas con recursos de management.

3. Estrategias

Este análisis de los elementos que inciden en el sector hotelero, en plena efervescencia del *low cost* en el sector del turismo y del ocio, conduce a confirmar que los productores de servicios turísticos y de ocio y los intermediarios tiene que adaptarse a la nueva realidad. Una condición indispensable será la transparencia del mercado, en la medida en que el precio es una información valiosa acerca de lo que el cliente desea adquirir. Y deberá abarcar tanto al inmobiliario, como a la gestión del hotel, a los intermediarios y a la competencia. La adaptación pasa por los siguientes aspectos:

- 3.1 Las estrategias de racionalización de costes que ha introducido el *low cost* aéreo son fuente de inspiración para el resto de sectores turísticos y en particular para el sector hotelero. Por tanto, en una primera fase se impone reducir los costes de la no calidad; de la no organización; de los procesos mal diseñados o de los puntos críticos de los procesos; de la mala formación y la desmotivación de los empleados; y del desajuste de los perfiles de los trabajadores respecto a las competencias que deben desarrollar. Y en una segunda fase, adoptar aquellas estrategias de mejora de costes que han sido factores de éxito del *low cost*.
- 3.2 Se requiere la aplicación de criterios contables a la hora de fijar los precios, es decir, invertir y gastar, trasladando las partidas respectivas al precio. Se quiere decir que habrá que conocer el coste estructural de cada habitación y de cada uno de los servicios del establecimiento hotelero a fin de imputarlo correctamente en los precios; que habrá que establecer los indicadores clave y medirlos periódicamente, lo que permitirá disponer de suficiente información para la correcta toma de decisiones en cuanto al precio final.
- 3.3 En el nuevo entorno *low cost* en el que el factor precio pierde valor como requisito indispensable de posicionamiento, deberá recuperar ese valor original informativo acerca de los atributos, de los valores, de la cantidad y la calidad de los tangibles e intangibles que reúne, y de la satisfacción que ofrece. Ello conduce al establecimiento de unos niveles por encima y por debajo de los cuales resulta peligroso que se hagan discurrir los precios. Se podrán modular a tenor de la demanda o de la competencia, pero nunca deberá producirse fuera de esos márgenes.
- 3.4 Por eso, no es bueno aplicar un precio para cada momento, para cada canal, para cada circunstancia.
- 3.5 Habrá que analizar en todo momento tanto los elementos del entorno como los particulares de la competencia, a fin de introducir modificaciones parciales en los precios propios para impulsar la demanda, pero procurando que no pierdan nunca su razón de ser. Estas oscilaciones tenderán al mantenimiento de los precios y a su incremento en términos de medio y largo plazo.

3.6 Se impone la separación del negocio inmobiliario del de la gestión hotelera evitando la confusión y el cruce de ambos, con el propósito de profesionalizarlos por separado.

4. Bibliografía

- Bieger, TH., Döring, TH., Laesser (2002): "CH. Basic Report: Transformation of Business models in the airline industry". En *Air Transport and tourism*, Edit. Keller & Th . AIAEST 52nd Congress Vol. 44
- Binggeli y Pompeo (2002): "Hyped hopes for Europe's low-cost airlines". *The McKinsey Quarterly*, Nueva York.
- Exceltur (2004): Perspectivas turísticas Exceltur nº 10
- Instituto de Estudios Turísticos (2004): Encuesta de Movimientos Turísticos en Fronteras Frontur. Turespaña. Madrid
- Keller, P. (2002): "Introduction: Air Transport and Tourism: strategic issues". *Air Transport and Tourism*. AIAEST 52nd Congress, Vol. 44.
- Kotler, P., Jain, D., Maessincee, S. (2002): *El marketing se mueve. Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. Paidós Ibérica, Barcelona
- Mazars (2004): La Industria hotelera española. Mazars Turismo
- The European Cockpit Association (2002): Low cost Companies in the European Aviation Single Market. <http://www.eca-cockpit.com/LCC/eco.html>
- The European Cockpit Association, <http://www.ecacockpit.com/LCC/eco.html>
- Casin, V (2003). *Low Demand and the Threat of War Cloud Outlook for European Airlines*. Standard & Poors, Londres.