

# La evolución de las estrategias de Comercialización en el sector turístico

Por Joan Serra Cabado  
Socio – Director General de CONSULTUR y  
Colaborador Académico CDIT - ESADE



XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE – Fira de Barcelona

# Índice

**1. OBJETIVO DEL ESTUDIO.**

**2. METODOLOGÍA.**

**3. INTRODUCCIÓN**

**4. ROLES COMERCIALES DE LOS AGENTES:**

- TTOO - Mayoristas
- AAVV Minorista
- GDS
- Productores de servicios turísticos: Hoteles y Cías. Aéreas
- Consumidor final.

**5. TENDENCIAS.**

**6. CONCLUSIONES.**

# 1. Objetivo del estudio

# Objetivo

*Detectar la evolución de las estrategias de comercialización en el sector turístico, identificadas por los actuales “jugadores”.*

“El estudio busca identificar los aspectos clave de la comercialización turística, atendiendo a los **agentes turísticos privados, a sus roles y funciones**”, apuntando tendencias para los próximos 10 años.

# 2. Metodología

consultur

consultores en turismo y ocio  
DESDE 1976

# Metodología

## ■ **Ámbito del estudio:**

- ✓ **Agentes turísticos:** AAVV, TTOO, GDS, transporte y alojamiento.
- ✓ **Producto objeto del estudio:** Producto turístico vacacional (fundamentalmente).
- ✓ **Entorno europeo,** énfasis en España.

# Metodología

- **Trabajo de campo:**
  - ✓ **Dinámicas de grupo** con expertos y empresarios del sector.
  - ✓ **Entrevistas personales en profundidad** con **empresarios** del sector turístico.
  - ✓ **Entrevistas personales en profundidad** con **expertos** del sector turístico.
- **Información secundaria de soporte.**
- **Trabajo de Gabinete.**
- **Periodo: Octubre 2002 – Marzo 2003.**

# Metodología

## Listado de las empresas entrevistadas (directivos):



UNIVERSITAT DE BARCELONA



# 3. Introducción

## 3.1. ¿Comercializar?

**Hasta ahora**

Hacer llegar Productos y Servicios individuales al consumidor final.

**Futuro**

¿Intermediar Paquetes, billetes, destinos, información, conocimientos, ...?

## 3.2. Situación de partida

- Mercado dominado por los TT.OO (Europa)
  - Mercado dominado por las AA.VV. (España). Baja productividad. Muy segmentado.
  - Cadena de valor más compleja que otros sectores.
  - Todo es posible. Jugadores diversos
- 
- Perdemos de vista al consumidor.
  - La tecnología es ya un enorme impulsor.

## 3.3. Incertidumbre del Entorno

- Demanda cambiante.
- Destinos en alta y baja constante.
- Legislaciones diversas en Europa.
- Avances tecnológicos.
- Nuevos competidores.

## 3.4 Nuevos competidores

- Entidades Financieras y de Seguros.
- Grandes Superficies.
- Cajeros y Vendings.
- Centrales de Reserva.
- Internet (portales, web, agencias virtuales).

## 3.5 Nuevos Canales

- Internet.
- Kioscos.
- Call Centers.
- T.V. Interactiva.
- Otros.

## 3.6 Factores de Cambio

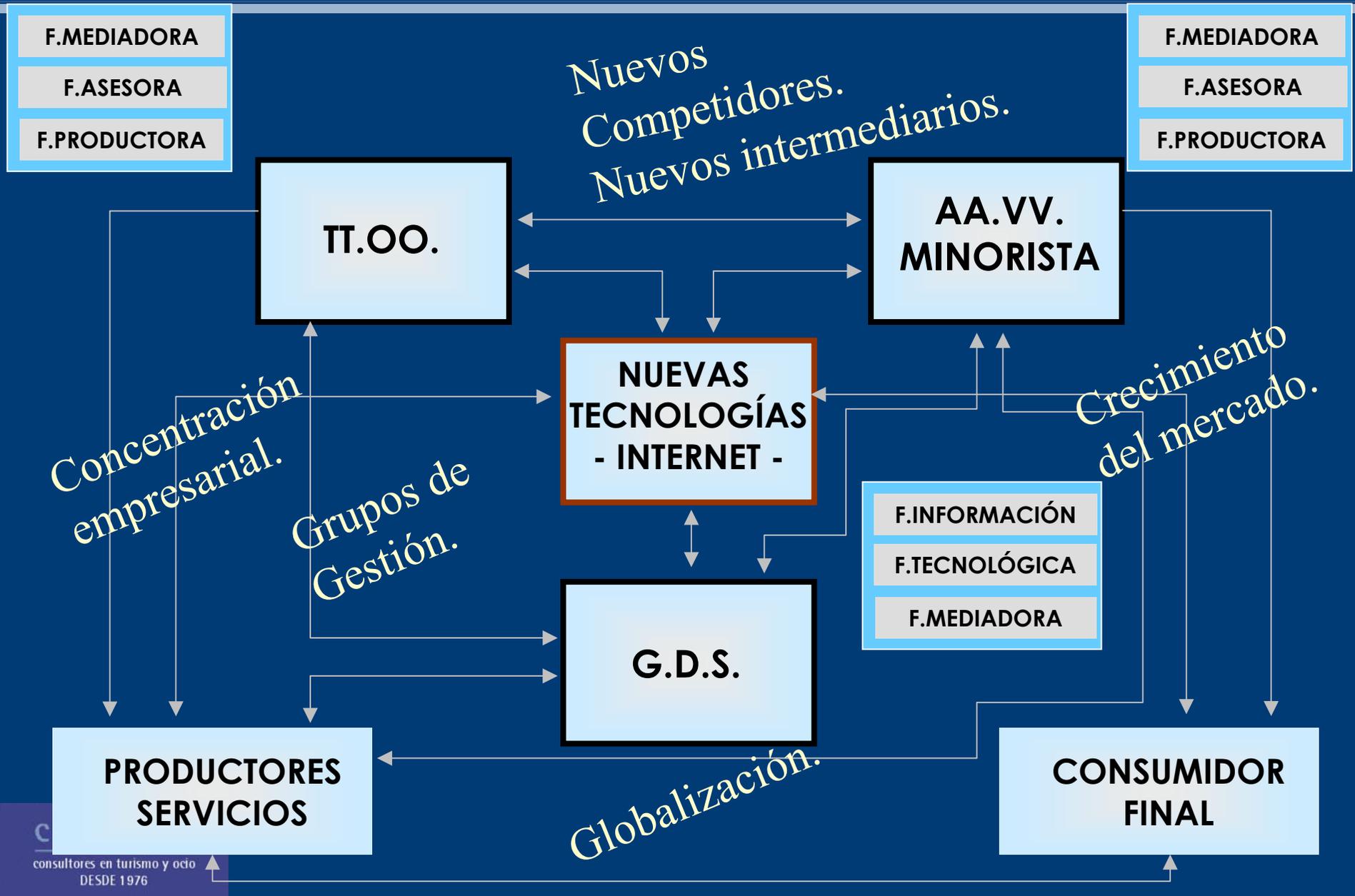
- Experiencia y Segmentación de la demanda.
- Avances tecnológicos.
- Irrupción de nuevos competidores y sustitutores.
- Ruptura Status Quo.
- Cambios legales.

## 3.7 Ejes Estratégicos (Hipótesis)

- Globalización empresas turísticas.
- Especialización.
- Fusiones y Adquisiciones.
- Alianzas.
- Internet.
- Nuevos Negocios.

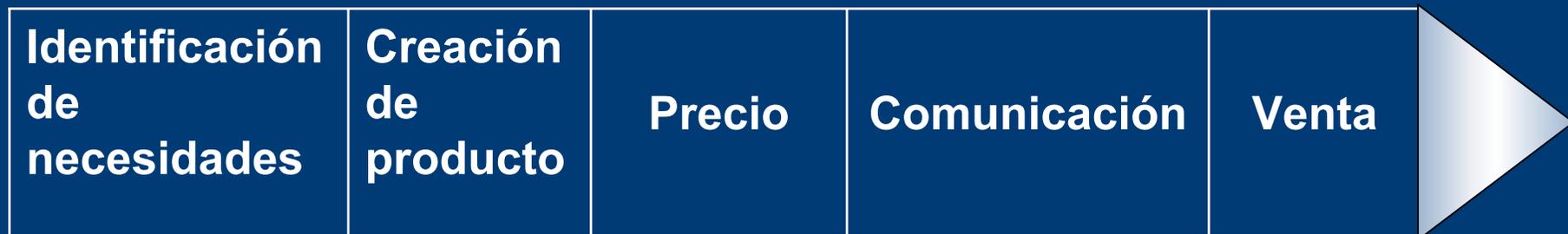
# 4. Roles comerciales de los agentes turísticos

# Marco conceptual de la comercialización



# Roles comerciales de los Agentes Turísticos

La exposición de los resultados obtenidos en el estudio cualitativo se exponen a continuación en base a las fases conceptuales de la comercialización:



# Relaciones Analizadas (I)

**Proveedor  
Servicios  
Básicos**



**GDS**

**1**



**TT.OO.**

**2**



**AA.VV**

**3**



**Consumidor Final**

**4**

## Relaciones Analizadas (II)

**G.D.S.**



**TT.OO. – AA.VV.**

**5**

**TT.OO.**



**AA.VV.**

**6**

**AA.VV.**



**Consumidor Final**

**7**

1

G.D.S.



Productor (I)

### Funciones

### Tendencias

### Causas - Facilitadores

## IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

- Facilitar la incorporación del producto de forma fácil, al sistema GDS.
- Identificar nuevas aplicaciones tecnológicas de valor para el productor final.



- ✓ Sistemas compatibles a nivel mundial.
- ✓ Creación de un sistema amigable, entendible.

## CREACIÓN DE SERVICIO

- Desarrollar sistemas cada vez más eficientes (compatibles)



- ✓ Nuevas tecnologías.
- ✓ Ruptura del oligopolio de los G.D.S. debido a los nuevos competidores (websites B2C/B2B, cías. bajo coste)

1

G.D.S.



Productor (II)

## Funciones

## Tendencias

## Causas - Facilitadores

### COMUNICACIÓN

- Informar sobre disponibilidad, características y precios.



- ✓ Nuevas tecnologías.
- ✓ Asociación con otros actores de la industria creando portales y AA.VV. virtuales llevará a que ganen su importancia.

2

TT.OO.



Productor

**Funciones**

**Tendencias**

**Causas - Facilitadores**

**CREACIÓN DE PRODUCTO**

- Producto estándar
- Producto especializado

=



- ✓ Integración vertical en grupos turísticos.
- ✓ Demanda nuevos clientes.

**PRECIO**

- Reducción precios y comisiones.



- ✓ Nuevas tecnologías.
- ✓ Mayor competencia.

**COMUNICACIÓN**

- Publicidad conjunta



- ✓ Reducción de costes.
- ✓ Integración vertical.

3

AA.VV.



Productor (I)

### Funciones

### Tendencias

### Causas - Facilitadores

## CREACIÓN DE PRODUCTO

- Creación paquetes personalizados/ especializados de mayor valor añadido.
- Conocer los nuevos productos y nueva oferta turística.



- ✓ Exigencias de la demanda.
- ✓ Existencia de un incremento de la oferta, de los nuevos destinos, de productos diferenciales sustitutos y de un mayor incremento de valor añadido.

## PRECIO

- Incremento de precios por productos complejos .



- ✓ Necesidad de identificar nuevas fuentes que mejoren los márgenes.

3

AA.VV.



Productor (II)

**Funciones**

**Tendencias**

**Causas - Facilitadores**

**COMUNICACIÓN**

- Diseñar y editar folletos/ catálogos (papel)
- Dar a conocer producto disponible de última hora.



- ✓ Nuevas tecnologías.
- ✓ Incertidumbre del mercado.

**VENTA**

- Intermediar en reservas básicas.
- Realizar acuerdos/ alianzas con productores de servicios.
- Gestionar reservas de última hora.



- ✓ Otras competencias.
- ✓ Más incertidumbre del mercado.
- ✓ Margen escaso en productos básicos.

# 4 Productor ↔ Consumidor Final (I)

## Funciones

## Tendencias

## Causas - Facilitadores

### IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Identificar las necesidades del mercado.



- ✓ Dar respuesta a las exigencias del cliente final.
- ✓ Mayor y mejor competencia.
- ✓ Desarrollo de Planes de Fidelización.
- ✓ Tecnología.

### CREACIÓN DE PRODUCTOS

- Desarrollar servicios turísticos atractivos (de mayor valor añadido)
- Ampliar el producto con servicios de mayor valor añadido (desde la fase de información hasta el regreso del viaje)



- ✓ Especialización y adecuación a las necesidades del cliente.
- ✓ Diferenciarse de la competencia.
- ✓ Demanda de productos cada vez más flexibles
- ✓ Nuevas tecnologías permiten ampliar la oferta de forma sencilla y ad-hoc.

# 4 Productor ↔ Consumidor Final (II)

## Funciones

## Tendencias

## Causas - Facilitadores

### PRECIO

- Desarrollar precios competitivos (Decremento de precios)



- Yield Management.



- ✓ Mayor competencia a nivel mundial de nuevos competidores obligan a disminuir precios (Globalización).
- ✓ Nuevas tecnologías permiten:
  - Ahorrar en costes de comunicación y comisiones.
  - Conocer los precios de los competidores.
- ✓ El mismo cliente pide un decremento del precio.
- ✓ Tecnología.
- ✓ Segmentación de la demanda.

# 4 Productor ↔ Consumidor Final (III)

## Funciones

## Tendencias

## Causas - Facilitadores

### COMUNICACIÓN

▪ Impulsar la imagen de marca.



▪ Dar a conocer su producto/servicios.



▪ Dar a conocer ofertas de última hora.



✓ Mayor competencia / Mercado maduro.

✓ Nuevas tecnologías.

✓ Consumidor más informado y más exigente.

✓ Necesidad de ser “vistos” entre la gran oferta competitiva existente.

# 4 Productor ↔ Consumidor Final (IV)

## Funciones

## Tendencias

## Causas - Facilitadores

### VENTA

- Comercializar y vender directamente al cliente final (call centers/ internet ...).
- Vender a través de intermediarios diversos.
- Desarrollar sistemas ágiles de información y reserva.
- Documentos físicos (expedición de billetes)



- ✓ La aparición de nuevas tecnologías permite satisfacer un decremento de costes exigido por el mercado.
- ✓ Nuevas tecnologías.
- ✓ Necesidad del mercado de “compra fácil” (sin moverse).
- ✓ Exigencias de la demanda.

5

G.D.S.



TT.OO. – AA.VV. (I)

**Funciones**

**Tendencias**

**Causas - Facilitadores**

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**

- Facilitar la adquisición de producto de forma fácil, desde el sistema GDS.



- ✓ Nuevas tecnologías.

**CREACIÓN DE SERVICIO**

- Identificar nuevas aplicaciones tecnológicas.
- Incrementar la oferta de productos disponibles.
- Facilitar las reservas y los medios de pago.



- ✓ Desarrollo sistemas de fácil uso.



- ✓ Fidelizar.
- ✓ Ampliación de Negocio.



- ✓ Nuevas tecnologías.

- ✓ Exigencia de sistemas más amigables.

5

G.D.S.



TT.OO. – AA.VV. (II)

### Funciones

### Tendencias

### Causas - Facilitadores

#### PRECIO

- Desarrollar precios competitivos. (decremento de los precios)



- ✓ Nueva competencia generada por compañías de bajo coste que desarrollan negocios tipo G.D.S. (competencia).

#### VENTA

- Prestar sus servicios tecnológicos a la AA.VV y al TT.OO para la venta al consumidor final..



- ✓ Nuevas tecnologías.
- ✓ Asociaciones con actores turísticos o empresas tecnológicas (internet).

6

TT.OO.



AA.VV. (I)

**Funciones**

**Tendencias**

**Causas - Facilitadores**

**IDENTIFICACIÓN  
DE  
NECESIDADES**

- Identificar necesidades del mercado



- ✓ Adecuación del producto.
- ✓ Mayor competencia.
- ✓ Mayores exigencias de la demanda.

6

TT.OO.



AA.VV. (II)

**Funciones**

**Tendencias**

**Causas - Facilitadores**

**CREACIÓN DE PRODUCTO**

- Crear y ampliar producto turístico estándar

=

- ✓ Demanda permanente de producto estándar.
- ✓ Proliferación de destinos a precios asequibles.
- ✓ Interés de los Grupos Verticales.

- Crear productos especializados de mayor valor añadido:
  - Por destino.
  - Por tipo de producto.



- ✓ La Demanda lo pide:
  - Es más experta.
  - Tiene más información.
  - Mayor poder adquisitivo.
  - Mayor cultura viajera.
  - Exige más un producto ad-hoc.

- Desarrollar valor añadido atendiendo al:
  - servicio impartido a la AA.VV.
  - contenido del producto.



- ✓ La oferta busca nuevos nichos de mercado (TT.OO.).
- ✓ Exigencias de mayor profesionalidad y eficiencia.

6

TT.OO.



AA.VV. (III)

### Funciones

### Tendencias

### Causas - Facilitadores

## PRECIO

- Desarrollar precios competitivos para productos estándar (decremento de precios)



- ✓ Nuevas tecnologías.
- ✓ Productores de servicios (compañías aéreas de bajo coste).
- ✓ Decremento de costes.
- ✓ Integración en grandes grupos.
- ✓ Nuevos destinos competitivos.

6

TT.OO.



AA.VV. (IV)

	Funciones	Tendencias	Causas - Facilitadores
COMUNICACIÓN	▪ Dar a conocer su producto.	▲	✓ Las nuevas tecnologías.
	▪ Editar folletos/ catálogos (papel).	=	
	▪ Atención personalizada con la AA.VV.	▲	✓ Búsqueda de diferenciación.
	▪ Impulsar la imagen corporativa (Marca).	▲▲	✓ Incertidumbre del mercado.
	▪ Dar a conocer producto disponible de última hora.	▲▲	

6

TT.OO.



AA.VV. (V)

### Funciones

### Tendencias

### Causas - Facilitadores

## VENTA

- Intermediar en las reservas.
- Realizar acuerdos con los productores de servicios.



- ✓ Nuevos competidores en productos estándares.
- ✓ Incertidumbre del mercado (de bajo coste)
- ✓ Contra más acuerdos mayor facilidad en la disminución de precios para productos estándar.
- ✓ Integración empresarial.
- ✓ Nuevas tecnologías (call centers – “carrito de la compra”, productos sencillos.

7

AA.VV.



Consumidor final (I)

**Funciones**

**Tendencias**

**Causas - Facilitadores**

**IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES**

- Identificar las necesidades del mercado.



- ✓ Para crear valor y no desaparecer identificando las necesidades del consumidor.

**CREACIÓN DE PRODUCTO**

- Desarrollo de productos periféricos (seguros de viajes...).
- Creación de producto especializado



- ✓ Conllevan ingresos marginales considerable.
- ✓ Al consumidor final le cuesta autoorganizarse rutas complejas.
- ✓ La demanda lo pide. Es más experta, tiene más información.
- ✓ Elección de nichos de alto margen.

7

AA.VV.



Consumidor final (II)

### Funciones

### Tendencias

### Causas - Facilitadores

## PRECIO

- Desarrollar precios competitivos.  
(decremento de precios en producto estándar)



- Desarrollar precios competitivos.(precios de gama alta).



- Management fee



- ✓ Reducción de costes por capacidad de compra (Grupos horizontales)
- ✓ Reducción de precios del transporte aéreo.
- ✓ Reducción de costes por Grupos verticales.
- ✓ Creación de valor añadido:
  - Calidad Información
  - Calidad Asesoramiento
  - Crear producto ad-hoc
  - Servicio 24 h.
  - etc.
- ✓ Especialización del agente turístico.
- ✓ Mayor cultura viajera.

7

AA.VV.



Consumidor final (III)

### Funciones

### Tendencias

### Causas - Facilitadores

## COMUNICACIÓN

- Dar a conocer su producto.
- Transmitir "Imagen de la marca"
- Editar folleto formato papel.



- ✓ Aumenta la comunicación con el consumidor final.
- ✓ Uso de nuevos soportes (prensa, TV, etc.) en grandes grupos turísticos.
- ✓ Cliente solicita producto "last minute".
- ✓ Incertidumbre del mercado.
- ✓ Más productos.
- ✓ Más especialización.
- ✓ Nuevas tecnologías.

7

AA.VV.



Consumidor final (IV)

**Funciones**

**Tendencias**

**Causas - Facilitadores**

**VENTA**

- Intermediar en:
  - Servicios básicos
  - paquete turístico



- ✓ Hay que aportar valor.
- ✓ Exigencia de servicio.

- Asesor de viajes, organizador exceso de información



- ✓ Exigencia de servicio.
- ✓ Transmisión de confianza al cliente)

- Producir y vender productos especializados.



- ✓ Necesidad de aumentar valor:
  - Incrementar calidad
  - Incrementar capacidad

# 5. Tendencias

# Tendencias (I)

## ENTORNO

- **Tecnología** (facilita la gestión y las relaciones).
- **Legislación** (cederá).
- **Nuevos competidores** (ganarán cuota).

- El gran volumen de compra seguirá siendo de productos estandarizados (por Demanda y Grupos Verticales).
- Mayores compras de última hora (por conducta del consumidor y tecnología).
- Demandas de mayor flexibilidad-productos especializados.
- Más exigente (precio, servicio,...)
- Segmentación de la Demanda (modesto en % de facturación).

- **La compra vía Internet irá ganando cuota (menos en España que en Europa en general), aunque en % de facturación se prevé que sea modesto.**
- **El consumidor estará dispuesto a comprar por cualquier vía alternativa (bancos, grandes superficies, móvil, televisión interactiva,...). Depende del segmento y del producto.**

### 3 MODELOS

- Especialización por producto/destino (*valor añadido*).
- Integración en Grupos Horizontales (*Marca y Capacidad de compra*).
- Fuerza de ventas de Grandes Grupos.

- **Uso intensivo de las nuevas tecnologías (con GDS, proveedor, cliente, mayorista, gestión interna,...).**
- **Rol asesor en alza (única vía para algunos).**
- **Profesionalización en general (es ya una realidad).**
- **Management fee y tarifas netas (líneas aéreas).**
- **Disminuirá el nº de AA.VV. Mayor concentración empresarial.**
- **Rediseño de las “tiendas” (lay out orientado).**

- Seguirá el proceso de concentraciones.
- Seguirán las integraciones verticales.
- TT.OO. Especializados en destino/producto.
- TT.OO. de “camas”.
- Disminución de precios.
- Acuerdos con actores no tradicionales (grupos de comunicación, bancos,...).

- **Bajarán precios.**
- **Perderán poder.**
- **Productos alternativos.**
- **Alianzas para vender al cliente final.**
- **Seguirán mandando en el paquete estándar.**

## Tendencias (VIII)

### Proveedores de Servicio

(Hoteles,  
Compañías aéreas,...)

- **Concentración empresarial.**
- **Alianzas estratégicas.**
- **Desarrollo de marcas de producto.**
- **Canales de venta alternativos y simultáneos (TT.OO., G.D.S., AA.VV. reales y virtuales, centrales de reserva, venta directa,...).**
- **El vacacional seguirá comercializándose, mayoritariamente, vía intermediarios.**
- **Las compañías aéreas de bajo coste no son una moda. Han desarrollado un nuevo producto.**

# 6. Conclusiones

## (HORIZONTE 2010)

consultur

consultores en turismo y ocio  
DESDE 1976

# Conclusiones (I)

- Incrementará el “Marketing Intelligence”
- Impulso de la imagen de la marca (a todos los niveles).
- Los precios seguirán bajando y el Yield Management se instalará.
- La tecnología permitirá personalizar a bajo coste.
- “Value for money” (el Marketing de siempre).

## Conclusiones (II)

- **Canales alternativos simultáneos** (pero en España seguirán mandando las AA.VV y en Europa los TT.OO).
- **Globalización sector turístico:**
  - ✓ Integración en grandes Grupos turísticos.
  - ✓ Especialización pequeños y medianos.
  - ✓ Concentración (Alianzas, Fusiones y Adquisiciones).

# Conclusiones (III)

- 2 Tendencias contrapuestas:
  - ✓ Mayor concentración empresarial (menos grupos, más fuertes, pero con menos cuota relativa).
  - ✓ Mayor número (y menor cuota relativa) de agentes pequeños y alternativos (AA.VV. reales y virtuales, cías aéreas independientes, ...).

# Conclusiones (IV)

- Nuevos competidores/canales:
  - ✓ Avance moderado de nuevos jugadores (bancos, grandes superficies, portales,...).
  - ✓ Avance lento de canales alternativos (Internet, móvil, correo, tv interactiva,...).
- La tecnología es imparable:
  - ✓ Reducción de costes.
  - ✓ Nuevos canales (Internet, móvil, TV interactiva).
  - ✓ Venta Directa.
  - ✓ Democratización de la información.

# Conclusiones (V)

- 2 Tendencias contrapuestas:
  - ✓ Los grandes grupos (TT.OO./compañías aéreas) seguirán mandando y los paquetes estandars seguirán ostentando la mayor cuota (aunque bajando).
  - ✓ Los productos especializados y los canales alternativos ganarán cuota (aunque su cuota seguirá siendo pequeña).

## Conclusiones (VI)

... El “ruido” mediático que suponen las “alternativas” (tecnología, destinos, productos, jugadores) es mucho mayor que el negocio que generan y que se estima generarán en los próximos años.

Ahora ... las alternativas particulares (segmentos de demanda) y las oportunidades de negocio (oferta) son infinitas en un mercado que se espera genere más de 1.500 millones de viajes internacionales en el año 2015.