

Entrevista al director de la OET de Berlín

## Manuel Butler: "Pocas empresas turísticas se están preparando para el cambio de ciclo"

HOSTELTUR • 12.01.2011

"Pocas empresas turísticas se están preparando para el cambio de ciclo", según advierte **Manuel Butler**, director de la **Oficina Española de Turismo de Berlín** desde 2007, en una entrevista publicada en la revista **HOSTELTUR** de enero.

*Manuel Butler, director de la OET de Berlín*

Manuel Butler analiza en esta entrevista las **tendencias de fondo** que hay tras la oleada de cierres de empresas y concentraciones que, desde el inicio de la crisis económica, se están produciendo en el sector turístico.

Doctor Ingeniero Naval y autor de varios libros sobre la industria de los cruceros, Butler también fue director de la OET de Londres desde 1999 a 2004, director comercial y de marketing de la cadena hotelera **Husa** de 2004 a 2006 y secretario técnico del **Plan Horizonte Español 2020** durante un año, antes de incorporarse a su actual puesto en Berlín.

**Si atendemos a la teoría de ciclos largos en la economía, llegaríamos a la conclusión de que el turismo de masas, que arrancó en 1955, se encuentra ya en la fase final de su primer ciclo vital, la llamada etapa de "invierno". ¿En qué hechos se sustenta este razonamiento?**

Por un lado, tenemos una situación de sobreoferta permanente en el turismo así como un marco general en el que han explotado varias burbujas por la crisis económica y financiera. Y es la primera vez que el turismo, que es un sector muy joven que nace en la década de 1950, vive un cambio de ciclo largo. Esto es algo revolucionario. Además, este proceso se ve acelerado por el enorme cambio socio-demográfico que están sufriendo las sociedades occidentales.

**¿Un cambio que va hacia el envejecimiento, no?**

En efecto, esto trae muchísimas consecuencias en cuanto a consumo, actitudes, necesidades... Por un lado, tenemos nuevas pautas. Por el otro, no crece la demanda porque en el futuro próximo va a haber menos consumidores en las sociedades occidentales. Es cierto que hay otros cambios socio-demográficos con consecuencias importantes sobre el turismo. La familia tradicional que estaba perfectamente asentada hace 30 años hoy en día convive con otra multitud de hogares: parejas sin hijos, familias monoparentales, singles... Pero el efecto catalizador más importante sobre la economía y que acelera la llamada "fase de invierno" del turismo es el envejecimiento de la sociedad.

**En estos cambios de etapas, ¿qué papel ha jugado y seguirá jugando la crisis financiera y económica que ya ha cumplido tres años?**

Cuando estalla la crisis mundial en 2008, se habló de una "crisis económica, pero no del turismo". Este fue un diagnóstico totalmente erróneo. Algunas voces, como Exceltur o el Plan 2020, ya advertían sobre un cambio de ciclo. Es decir, la crisis económica es también una crisis del turismo. La recesión forma parte del paisaje de la "etapa de invierno" que estamos viviendo, una etapa que se caracteriza por: inflaciones muy bajas, caída del crecimiento, desaparición de empresas, reordenamiento de sectores productivos a través de concentraciones y búsqueda de nuevos modelos de negocio. Es decir, una sacudida muy importante en el sector empresarial o "shakeout".



### **¿Entonces el elevado número de quiebras por un lado y las concentraciones empresariales que estamos viendo en el sector turístico, son las dos caras de la misma moneda?**

Sí. Pensemos que la "época invernal" se caracteriza porque los márgenes caen de forma muy importante y son muy ajustados, pues las inversiones realizadas en una época de súper-optimismo por parte del sector empresarial han creado una situación de sobreoferta. Por tanto, se impone el principio darwiniano: el más fuerte, no el más grande, es el que sobrevive mientras van desapareciendo competidores. Y para sobrevivir, en muchas ocasiones tienen que realizarse procesos de concentraciones. Esto último se está acelerando de manera importante desde hace un año y medio en el sector hotelero a nivel mundial. Por eso estamos viendo la expansión de franquicias y nuevas asociaciones de cadenas hoteleras locales con marcas globales.

### **¿El reciente acuerdo de AC Hoteles con Marriott, por ejemplo, marca tendencia?**

No es que marque tendencia. Es que el camino es ese. Se calcula que, para sobrevivir, una cadena hotelera urbana necesita 500 establecimientos como mínimo. Muy pocas compañías alcanzan esa cifra a nivel europeo.

### **¿En este momento de cambio de ciclo para el turismo, donde hay un "shakeout" con cierres y concentraciones de empresas, qué ocurre con la tradicional cadena de valor turística?**

Ahora ya se están plantando las semillas de los cambios radicales, las innovaciones básicas que marcarán el próximo ciclo. Es decir, aquellas que crean cadenas de valor diferentes. De este modo, la cadena de valor del turismo, que era lineal, pasa a ser de tres dimensiones, muchísimo más compleja, y el elemento importante es el cliente. Otra cosa distinta es quién domina el negocio.

### **¿Por qué se rompe la cadena lineal?**

Por varios factores, no sólo internet. En el turismo han entrado grandes empresas, fundamentalmente de EEUU, como Expedia, y fondos de capital riesgo 'private equity', que requieren rentabilidades mucho más altas, atraen talento y exigen una gestión más rigurosa. Esto crea un efecto dinamizador en el mercado. Paralelamente, el consumidor está muy informado, puede elegir, etc.

### **¿Y esto lleva a...?**

... A que los grandes turoperadores perciben todos estos cambios y se están preparando para ser el elemento dominante y obtener ellos la mayor rentabilidad. Por ejemplo, en Alemania, desde hace dos años, los grandes consorcios turísticos están aplicando a rajatabla medidas para avanzar en la integración vertical, hasta el punto de que turoperadores pequeños, especializados en nichos, no pueden colocar sus productos en las redes de agencias porque las están copando los grandes. Si ese turoperador es interesante, un especialista con rentabilidades altas, es adquirido por el grande. Ahí tenemos el ejemplo de Öger Tours, adquirido en 2010 por Thomas Cook. Es decir, en Alemania se está produciendo un proceso de concentración, que ya se vivió en Reino Unido hace unos años.

### **¿Cuál es el objetivo a largo plazo?**

El objetivo de los grandes turoperadores es equiparar sus rentabilidades a las de Expedia, un operador súper-flexible con rentabilidades de hasta el 20%, o de lo contrario sus acciones no tendrán atractivo. Durante el primer medio siglo del turismo, los márgenes mayores los tenía el hotelero, dado que estábamos en una situación de sobredemanda, pero esta situación ha cambiado radicalmente

### **¿De qué modo se están preparando los grandes turoperadores?**

Por un lado intentan reducir el capital desembolsado, es lo que hace por ejemplo Thomas Cook para ser un operador más liviano y flexible. Por ejemplo, si un destino se ve afectado por una gripe aviaria, mueve a sus clientes a otro país con relativa facilidad. Y por otra parte van a los segmentos, nichos y destinos donde obtengan las mayores rentabilidades. El paquete turístico seguirá perdiendo peso, pero continuará existiendo como commodity. Ahí está como ejemplo el All Inclusive.

### **¿Qué puede hacer el hotelero, particularmente el español?**

En la mayoría de los casos, la pequeña y mediana empresa aún no es consciente de lo que está pasando, pues cree todavía que la cadena de valor sigue siendo lineal. El único salto que ha dado es abrirse a la distribución online, como si de este modo ya hubiera resuelto el problema. Y ahora algunos reclaman poner fin a lo de subir y bajar precios... Pero esto es lo que pide el mercado, que cada vez es más transparente. Y ya no basta con orientarse al cliente, sino al competidor.

### **¿Entonces qué tipo de empresas turísticas están preparándose para el cambio de ciclo?**

Los mega-turoperadores como Thomas Cook y TUI, las agencias online así como grandes cadenas hoteleras, cuya estrategia pasa por la fidelización del cliente, la experiencia, los productos únicos... Son conscientes de lo que está pasando y se intentan adaptar a la nueva situación, el tiempo dirá si lo consiguen con éxito.

### **¿Y los cruceros?**

Para mí los cruceros serían el paradigma de todo esto. En el crucero existe un vínculo muy importante de la marca con el cliente, el conocimiento del pasajero es muy profundo y su márketing está muchísimo más desarrollado que el de las aerolíneas u hoteles. El crucero puede parecer un resort All Inclusive, pero luego sabe exprimir al cliente a bordo. Es lo más sofisticado que hay de todo el sector turístico.

### **¿Si estamos en un cambio de ciclo, cuáles son los riesgos de infravalorar este proceso?**

Nada va a ser igual que antes. Ser conscientes de ello ya es un primer paso. El Plan 2020 hizo una gran labor en este sentido. No tomar medidas de adaptación, o pensar que es un cambio liviano, evidentemente te dejará fuera del mercado. No será una muerte súbita, pero entrarás en una espiral de márgenes inferiores, menor inversión, público de menores ingresos... Hacia la implosión del negocio.

### **A la salida de la actual crisis o etapa invernal, ¿qué nos encontraremos?**

Nos encontraremos con un panorama radicalmente distinto: el que construyan los líderes. ¿Quiénes serán estos líderes? Los que sean conscientes de que se están produciendo estos cambios tan profundos y que sepan crear modelos de negocio de acuerdo con la demana que viene. Esta demanda también se puede moldear, el futuro se construye, no se adivina.

[La entrevista con Manuel Butler ha sido publicado en la [revista HOSTELTUR de enero](#) y puede descargarse en pdf como [La crisis del cambio de ciclo.](#)]

[Xavier Canalis \(actualidad@hosteltur.com\)](mailto:actualidad@hosteltur.com)