



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

### **Trabajo de Fin de Grado**

### **Grado en Administración y Dirección de Empresas**

## **Análisis estratégico de la intermediación turística *online* en el subsector turístico de tours y actividades.**

Presentado por:

***Marta de Francisco Rodríguez***

Tutelado por:

***Natalia Martín Cruz***

*Valladolid, 30 de junio de 2020*

## **Resumen**

En un contexto turístico, ha aparecido un nuevo tipo de cliente con un mayor interés por vivir nuevas experiencias en los viajes que realiza. Ello ha dado lugar a una oportunidad de mercado para las empresas turísticas. Dentro del sector turístico, distintos tipos de empresas han entrado en el subsector de tours y actividades, por ejemplo, las agencias de viaje online (OTAs) ya presentes en el sector o *startups*. En el presente trabajo se realiza un estudio de las características del subsector turístico de tours y actividades analizando las empresas que operan como intermediadoras en la venta de estos productos y servicios y su comportamiento durante la evolución del subsector. Así mismo, se analizan las condiciones en España para el desarrollo de este tipo de empresas, concluyendo que el país posee características favorables.

**Palabras clave:** Empresas turísticas, intermediación, sector turístico, tours y actividades, España.

## **Abstract**

In a tourism context, a new type of client has appeared with a greater interest in living new experiences in the trips they make. This has given rise to a market opportunity for tourism companies. Within the tourism sector, different types of companies have entered the tours and activities sub-sector, for example, online travel agencies (OTAs) already present in the sector or startups. The aim of this project is to study the characteristics of the tourist sub-sector of tours and activities and to analyze the companies that operate as intermediaries in the sale of these products and services as well as their behavior during the evolution of the sub-sector. Likewise, the conditions in Spain for the development of this type of companies are analyzed, concluding that the country has favourable characteristics.

**Key words:** Intermediation, tourism companies, tourism sector, tours and activities, Spain.

## ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DEFINICIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO.....	2
3. EL SUBSECTOR DE LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA ONLINE: ONLINE TRAVEL AGENCIAS (OTAS) Y PLATAFORMAS ONLINE DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA.....	6
3.1 Delimitación del subsector de tours y actividades <i>online</i> . ....	8
3.2 Globalización del subsector de tours y actividades <i>online</i> .....	8
3.3 Análisis de los competidores en el subsector. Estrategias utilizadas y ventajas competitivas. ....	11
3.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter y variables complementarias. .....	19
3.5 El Diamante de Porter. ....	25
4. CONCLUSIONES.....	35
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....	37
5.1 Libros y publicaciones .....	37
5.2 Páginas web. ....	38

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES.

- Tabla 1: Grado de globalización de las industrias ..... 9
- Gráfico 1: Mapa de grupos estratégicos ..... 13
- Tabla 2: Cuota de mercado de los principales líderes en el subsector de T&A online. .... 15
- Tabla 3: Rentabilidad económica de las empresas analizadas ..... 21
- Tabla 4: Rentabilidad económica de las *startups* ..... 22
- Figura 1: El Diamante de Michael Porter ..... 26
- Tabla 5: Gasto medio anual por trabajador en empresas de intermediación *online* de T&A ..... 27
- Tabla 6: Grupos de edad en turismo doméstico en España en 2018 .... 29
- Ilustración 1: Edad de los usuarios de T&A ..... 29
- Tabla 7: Transporte utilizado por los españoles en sus viajes de turismo doméstico ..... 32

## 1. INTRODUCCIÓN

España es el segundo país más visitado del mundo, después de Francia. El sector turístico es el sector que más aporta al PIB español y genera una gran parte de los puestos de trabajo en el país. Se trata de uno de los sectores con más transcendencia económica en todo el mundo y se encuentra compuesto por varios subsectores en el mercado. Uno de estos subsectores lo conforman las empresas dedicadas a la intermediación turística *online* en tours y actividades. La digitalización y el creciente interés de los viajeros por descubrir nuevas experiencias y diferenciar su viaje ha generado un gran interés para las empresas turísticas que han encontrado una oportunidad de mercado.

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar el subsector de la intermediación turística *online* de tours y actividades y conocer cómo actúan las distintas empresas que lo configuran ante una oportunidad como la presentada.

En cuanto a la metodología utilizada, se han usado técnicas de análisis estratégico a partir de análisis de bases de datos y de revisión bibliográfica.

La estructura de este trabajo se inicia con un intento por conceptualizar el sector turístico, y posteriormente, la intermediación turística y la influencia que las TIC han tenido sobre ésta y que, junto con una novedosa demanda, han dado lugar al desarrollo de subsectores turísticos como el de la intermediación turística *online* de tours y actividades.

Seguidamente, se delimita el subsector de tours y actividades para su posterior análisis a lo largo del trabajo. Se estudia el entorno del subsector, los tipos de organizaciones que operan en él, sus estrategias y las ventajas competitivas que presentan las empresas más representativas.

Se analizan las características que posee España, uno de los países más turísticos del mundo, para el desarrollo de empresas dedicadas a la intermediación *online* de tours y actividades.

Por último, concluye con las valoraciones y conclusiones alcanzadas del estudio del subsector durante el desarrollo del presente trabajo.

## 2. DEFINICIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

El sector turístico es uno de los grandes motores de la economía española y se sitúa como principal sector de esta. Según la Cuenta Satélite del Turismo de España, en 2018, este sector supuso el 12,3% del PIB y el 12,7% del empleo en el país. Determinar el ámbito de actuación de este sector, las empresas que engloba y por consiguiente la medición de su aportación a la economía, es una tarea difícil pues se trata de un sector que no hace referencia a una sola industria sino a un conjunto de ellas que tienen que ver con alojamiento, transporte, restauración, ocio, etc.

El turismo es un fenómeno que puede ser abordado desde distintos enfoques y disciplinas y a lo largo del tiempo, varios autores han intentado establecer una definición globalmente aceptada.

El primer intento de unificar una explicación del turismo viene de la mano del Consejo de la Sociedad de las Naciones (1937) que lo definen como: “la actividad de toda persona que viaja durante veinticuatro horas o más por cualquier otro país que el de su residencia habitual” (Agüí López, 1994, 19).

Según el Glosario de la Organización Mundial del Turismo, el turismo puede dividirse en: turismo doméstico y turismo internacional. El turismo doméstico hace referencia a aquel que realizan los residentes de una zona, ya sea localidad, región o país. El internacional incluye el turismo receptor y emisor que hace referencia a las actividades transfronterizas. La definición anteriormente citada sostiene un movimiento fuera del país de residencia y por lo tanto queda lejos de explicar qué es el turismo porque no incluye el doméstico o interno.

Otra de las definiciones que han sido aceptadas en la historia del estudio del turismo ha sido la de los profesores W. Hunziker y K. Krapf (1942): “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada” (A. Sancho, 1998, 45).

Más tarde, la Organización Mundial del Turismo establece una nueva definición (1994): «El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un

período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros».

Aceptando esta definición, se entiende el turismo como el conjunto de actividades que realizan los individuos en sus desplazamientos fuera de su lugar de origen, con el objetivo de satisfacer sus necesidades (de ocio, de trabajo, de salud, etc.), que se dan en el corto plazo y excluyendo los viajes para iniciar una actividad remunerada.

Una vez establecido el concepto de turismo, se puede definir el sector turístico. Por regla general, se piensa en el conjunto de empresas y organizaciones que satisfacen las necesidades de los demandantes (turistas), pero esto no es fácil de medir puesto que todas las empresas del sector servicios son potencialmente turísticas. ¿En qué medida una empresa en el destino turístico satisface las necesidades de un turista y en cuánto satisface las de un residente? Para aclarar esta indeterminación, la Cuenta Satélite de Turismo define el sector turístico como:

“La agrupación de unidades de producción en diferentes industrias que suministran los bienes y servicios de consumo que demandan los visitantes. Esas industrias se denominan industrias turísticas porque las adquisiciones de los visitantes representan una proporción tan considerable de su oferta que, en ausencia de visitantes, su producción dejaría de existir en cantidades significativas”.

Por lo tanto, una organización pertenece al sector del turismo cuando su oferta de productos o servicios está destinada en mayor medida al turismo.

Para entender aún mejor este sector se puede establecer una perspectiva sistémica para examinar la actividad turística de una forma simplificada. De esta forma, el sector turístico se entiende como un sistema complejo de relaciones entre los elementos que lo componen. (A. Sancho, 1998, 47). Estos elementos son: el destino turístico, la demanda turística y la oferta turística.

La demanda turística está formada por los viajeros o turistas. Son un grupo de personas heterogéneo que decide viajar a un lugar distinto al de residencia. En función del tiempo que dura su estancia, existen dos tipos de viajeros: turista y excursionista. Un turista es aquel cuya estancia es superior a veinticuatro horas

y, un excursionista, es aquel que no permanece en el lugar de destino por más de veinticuatro horas.

El destino turístico es un espacio delimitado geográficamente en el que se sitúan los productos y servicios destinados al consumo del turista. El territorio condiciona la oferta turística, así como las relaciones con la demanda.

La oferta turística está compuesta por el conjunto de productos y servicios que se destinan al turismo en todas las etapas del viaje. Muñoz de Escalona (1990) establece una división de la oferta en dos: una oferta destinada a satisfacer las necesidades básicas en el viaje del turista, como son alojamiento, transporte o gastronomía y una complementaria dónde se engloban las otras muchas actividades que se dan durante la visita del turista, por ejemplo, los tour operadores. Por lo tanto, las empresas turísticas que se dedican a las reservas y desplazamientos del turista desde el lugar de origen, también son parte de la oferta de algún modo, aunque no se sitúen en el espacio geográfico del destino turístico.

A pesar de la difícil conceptualización del sector turístico, y tras el análisis realizado, se definirá como el conjunto de empresas y organizaciones que están enfocadas al lugar de destino del turista y que tienen como objetivo la satisfacción del turista a través del consumo y disfrute de sus productos y servicios siempre y cuando la mayor parte de la oferta de estas empresas y organizaciones vaya dirigida al turista.

Para estudiar de forma sistemática y estratégica el sector turístico de forma general, se utilizará la metodología propuesta por Abell (1990): un modelo tridimensional mediante el cual las empresas y organizaciones satisfacen una serie de funciones con distintos tipos de tecnología para distintos grupos de clientes.

- Las funciones son las necesidades de los turistas que se intentarán satisfacer en el lugar de destino del turista. A tal efecto, las funciones en este mercado de referencia son: viajar, dormir, comer y actividades culturales y de ocio.
- Los clientes se pueden segmentar en función de su identidad. El lugar de origen, el motivo del viaje o el gasto promedio del turista son algunas



formas de realizarlo. Para el objetivo de este trabajo, la segmentación se hará por viajes de ocio (familias, parejas y grupos de amigos) y viajes de negocio.

- Las tecnologías son las distintas formas en las que las necesidades del turista se pueden satisfacer. De este modo, a partir de las funciones definidas, las tecnologías son: transporte, alojamiento, restauración, museos, experiencias, guías, etc. Todas ellas pueden ser contratadas de manera directa o a través de la intermediación turística. A su vez, la intermediación turística puede ser tradicional u *online*.

### **3. EL SUBSECTOR DE LA INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA ONLINE: ONLINE TRAVEL AGENCIAS (OTAS) Y PLATAFORMAS ONLINE DE INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA.**

Una de las definiciones más aceptadas de intermediación turística es la propuesta por Buhalis y Hyun Jun (2011) que definen los intermediarios turísticos como “*those that act as a middleman*”, es decir, aquellos que actúan como mediadores. Del Alcázar (2002) define la intermediación turística como un puente entre el productor y el consumidor.

Los Reglamentos Autonómicos también establecen un concepto de intermediación turística. La Ley de Turismo de Castilla y León, en el artículo 48, define como intermediación turística: “el desarrollo de actividades de mediación y organización de servicios turísticos de forma profesional a través de procedimientos de venta presencial o a distancia”.

En definitiva, se entenderán como intermediarios turísticos aquellas organizaciones turísticas que se dedican a la comercialización de productos y servicios turísticos poniéndolos a disposición del consumidor final.

La existencia de la intermediación turística tradicional puede ser justificada por la teoría de los costes de transacción. El coste que supone poner en contacto a proveedores de empresas turísticas con el viajero es eliminado por las empresas de intermediación. Antes de la difusión de internet, la intermediación turística consistía en una cadena donde el consumidor final reservaba su viaje con la empresa turística (hoteles, compañías aéreas, etc.) a través de una agencia de viajes que a su vez conectaba con un *touropedor*. La irrupción de internet y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha cambiado la organización de esta cadena de valor.

El sector del turismo fue, en un principio, reacio a la incorporación de nuevas tecnologías en la prestación de sus servicios porque se esperaba que la sustitución del sistema tradicional basado en las relaciones humanas perjudicaría la calidad del producto. Sin embargo, el resultado fue una mejora en la eficiencia del sector con la incorporación de innovaciones tecnológicas como los sistemas de gestión contable o los de CRS (*Computerized Reservation System*) y los GDS (*Global Distribution System*) (A. Pedreño Muñoz y V. M. Monfort Mir, 1996, 60).

Desde entonces, la difusión de internet ha hecho posible que los consumidores tuvieran acceso a los GDS, que antes utilizaban de forma exclusiva las agencias de viajes, conociendo de esta forma el viajero precios, horarios o disponibilidad sin necesidad de acudir a un intermediario. En este escenario, algunos autores como Buhalis (1998), auguraban el fin de la intermediación turística. Sin embargo, la gran cantidad de información que las TIC ponen a disposición del turista, justifican de nuevo la existencia de la intermediación en el sector, aunque de manera renovada y con nuevos modelos de negocio.

De esta forma, las agencias de viaje se convirtieron en OTAs (Online Travel Agencies) y aparecieron nuevas plataformas online de intermediación turística. Para Gomis y Borja (2004), entre estos nuevos modelos de intermediación se encuentran la infomediación y la innomediación. La infomediación, impulsada por la difusión de internet, consiste en la recopilación y filtración de información que realizan intermediarios, como los metabuscadores, y que ponen a disposición del cliente final, ya sea una empresa o el turista. Por su parte, la innomediación, añade valor, creando comunidades, redes de clientes e incluso facilitando las transacciones comerciales. La *Big Data* y la constante conectividad con el cliente contribuyen a este modelo de mediación, haciendo posible la creación de un perfil de cliente al que orientar de manera más concreta una oferta de productos y servicios turísticos.

Uno de los modelos de negocio que ha ganado terreno con la aplicación de las TIC, es el de la venta de actividades y tours turísticos (T&A, Tours and Travel Activities). El subsector de las plataformas de intermediación turística *online* se está desarrollando a partir de un nuevo turista, que busca nuevas actividades a realizar que vayan más allá de las que los demás turistas realizan en el destino de manera habitual. El visitante busca planes culturales y de ocio que hagan de su viaje una experiencia única, y para ello recurre a la contratación de esas actividades que le dan un valor añadido a su viaje.

En este escenario, se encuentra un nuevo perfil de cliente, más exigente que el turista digital. El uso de las nuevas tecnologías es clave para él, no solo en la organización del viaje sino también durante y después de la estancia en el destino. El *smartphone* permite al viajero realizar todas sus gestiones diarias

donde quiera y de forma inmediata, por ello demanda a las empresas turísticas esa rapidez y eficacia.

### **3.1 Delimitación del subsector de tours y actividades *online*.**

Con el objeto de delimitar el subsector de las empresas de intermediación turística *online*, también se aplicará el modelo tridimensional de Abell.

- Las funciones que se satisfacen son: información, tours, experiencias, eventos culturales, entradas y gastronomía.
- Los clientes: los clientes se dividen en función del grupo de viaje: solo, en pareja, con amigos y con familia.
- La tecnología: puesto que estamos en un contexto *online* las alternativas son: metabuscadores, OTAs, plataformas de opinión (blogs) y GDS.

### **3.2 Globalización del subsector de tours y actividades *online***

Para seguir estudiando este subsector del sector turístico, se analizará ahora su grado de globalización siguiendo la propuesta de Solberg (1991) explicado a través de la influencia de los siguientes dos factores (Ver Tabla 1):

- La estructura de la oferta.
- La accesibilidad a los mercados internacionales.

La estructura de la oferta, según el autor, depende a su vez de dos variables. La primera es la estructura competitiva del sector, es decir, el número y tamaño de las empresas que operan. Por otro lado, se analiza el grado de especialización nacional de la industria, en definitiva, si el sector se encuentra presente en muchos países o por el contrario en pocos. Existen sectores que se encuentran muy especializados en ciertos países y por lo tanto tienen más oportunidades al comercio internacional como también existen empresas que no están especializadas y que por consiguiente se encuentran en muchos países, donde el comercio internacional carece de sentido.

A partir de la combinación de ambas variables, Solberg define tres tipos de estructura de oferta:

- a) Nacional: la oferta se encuentra fragmentada y las empresas compiten entre ellas dentro de un país. El comercio internacional no es importante.
- b) Regional: el comercio internacional pasa a ser importante pero no existen empresas que dominen el mercado.
- c) Global: un pequeño número de empresas domina el mercado global. Puede que sea el sector o un subsector en particular.

La accesibilidad al mercado depende de otros dos factores: el grado de homogeneidad de los mercados y las barreras de entrada existentes. En cuanto a la similitud del mercado, existirán mercados homogéneos, mercados moderadamente diferentes y mercados heterogéneos. Las barreras de entrada al comercio internacional, tales como aranceles, costes de transportes o trabas burocráticas, varían estableciendo mercados de fácil acceso, mercados poco restrictivos y mercados más prohibitivos. De la agregación de ambos factores, la accesibilidad al mercado podrá ser: fácil, moderadamente difícil o difícil.

Finalmente, combinando los tipos de estructura de la oferta junto con la accesibilidad al comercio internacional obtenemos una matriz como la que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1  
Grado de globalización de las industrias.

		ESTRUCTURA DE LA OFERTA		
		NACIONAL	REGIONAL	GLOBAL
ACCESIBILIDAD AL MERCADO	FÁCIL			<b>MERCADOS GLOBALES</b>
	MODERADAMENTE DIFÍCIL		<b>MERCADOS POTENCIALMENTE GLOBALES</b>	
	DIFÍCIL	<b>MERCADOS LOCALES</b>		

Fuente: Solberg (1991).

En los **mercados locales** la oferta está fragmentada, existen barreras a la entrada y la demanda es heterogénea, por lo que difícilmente podrán globalizarse.

En los **mercados potencialmente globales** existen todavía restricciones que impiden la total globalización de los mercados: la presencia de barreras y las diferencias en las pautas de consumo. Cuanto más se concentre la oferta, más posibilidades tendrá de pasar a mercados globales.

Los **mercados globales** se encuentran libres de barreras o son insignificantes y la demanda es heterogénea. La estructura de la oferta es global: existe un número limitado de empresas líderes.

En el caso analizado, la oferta está compuesta por una gran variedad de organizaciones que actúan como metabuscadores, plataformas de reservas, grandes agencias de viaje o pymes que están presentes en varios países. Estas empresas se dedican a más líneas de negocio o están integradas en grupos empresariales y como consecuencia, es difícil determinar exactamente qué parte de la cuota de mercado que presentan se debe a la venta en productos y servicios relacionados con actividades y experiencias y qué parte pertenece a la venta de otros servicios turísticos. No existe una clasificación oficial de empresas en este subsector de mercado, pues se suelen incluir dentro de la intermediación turística o simplemente de la prestación de servicios. En España, por ejemplo, de acuerdo con la CNAE (Clasificación Nacional Actividades Económicas), estas empresas pertenecen al grupo de “Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos” (Código 79) y a algunos de los siguientes subgrupos:

- 791. Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos.
  - 7911. Actividades de las agencias de viajes.
  - 7912. Actividades de los operadores turísticos.
- 799. Otros servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos.

Sin embargo, tal como se observa más adelante en el presente trabajo, al analizar los competidores en el subsector de intermediación turística *online*, existen unas cuantas empresas con unas elevadas cuotas de mercado, por lo que se podría deducir que existen empresas líderes en este subsector, por lo tanto, se considerará que la estructura de la oferta es global.

En cuanto a la accesibilidad al mercado, la liberalización de la economía ha propiciado la eliminación de numerosas barreras en el sector de forma que estas empresas llegan a muchos mercados. Por su parte, internet ha logrado la eliminación de barreras geográficas y temporales. Aún con estas condiciones, siguen existiendo obstáculos como las barreras culturales, regulación por parte de los estados, idiomas o métodos de pago. El perfil del turista sigue unas pautas de consumo generales, sin embargo, los gustos varían. Por todo ello, se considera que el subsector se encuentra en mercados moderadamente difíciles.

Combinando las características de la estructura de la oferta y de la accesibilidad a los mercados de este subsector, se concluye que es potencialmente global. El subsector de los intermediarios turísticos de venta de actividades *online* podrá ser global si se consiguen resolver las diferencias de consumo y las barreras de los mercados internacionales.

### **3.3 Análisis de los competidores en el subsector. Estrategias utilizadas y ventajas competitivas.**

El análisis de los competidores se realizará a través de la identificación de grupos estratégicos y, posteriormente, se identificarán las ventajas competitivas utilizadas por las empresas representativas de cada grupo.

#### **3.3.1 Grupos estratégicos y estrategias utilizadas.**

Los grupos estratégicos son grupos de empresas que siguen estrategias similares dentro de una misma industria (Porter, 1982). El análisis de los grupos estratégicos supone un estudio del atractivo de los segmentos del sector, tanto para las empresas potenciales como para las ya instaladas, con el objetivo de identificar posibles oportunidades.

En este análisis, se realiza una clasificación estratégica, identificando así grupos más pequeños de empresas dentro del sector, atendiendo a unas variables que permiten definir grupos de empresas con características similares. Entre estas variables o dimensiones se encuentran el grado de diversidad de productos, el grado de cobertura geográfica, los canales de distribución, el grado de integración vertical, la estructura de costes, los canales de distribución, etc. Se

deben seleccionar las variables consideradas más importantes e identificar las empresas del sector que han desarrollado estrategias similares para competir dentro de la industria.

Una vez definidos los grupos estratégicos, se puede estudiar la competencia del sector desde dos perspectivas: la competencia de empresas dentro de un mismo grupo estratégico y la competencia de empresas de distintos grupos estratégicos. Se plantea la posibilidad de que una empresa pueda trasladarse de un grupo estratégico a otro en función de las barreras de movilidad de la industria: los motivos por los que una empresa perteneciente a un grupo estratégico no puede cambiar a otro grupo sin incurrir en un alto coste.

Para el estudio de los grupos estratégicos en el subsector de las plataformas turísticas de intermediación de venta de actividades y tours *online*, se ha encontrado un número elevado de empresas a nivel global que operan en el subsector en mayor o menor medida. Se pueden encontrar, por ejemplo, pequeñas OTAs que venden sus productos - en los que se incluyen las actividades - a través de internet, grandes OTAs especializadas en todos los segmentos, así como, startups especializadas. Para identificar grupos estratégicos de estas empresas se han seleccionado dos variables estratégicas relacionadas entre sí:

- La oferta de productos y
- La forma de entrada en el segmento de mercado.

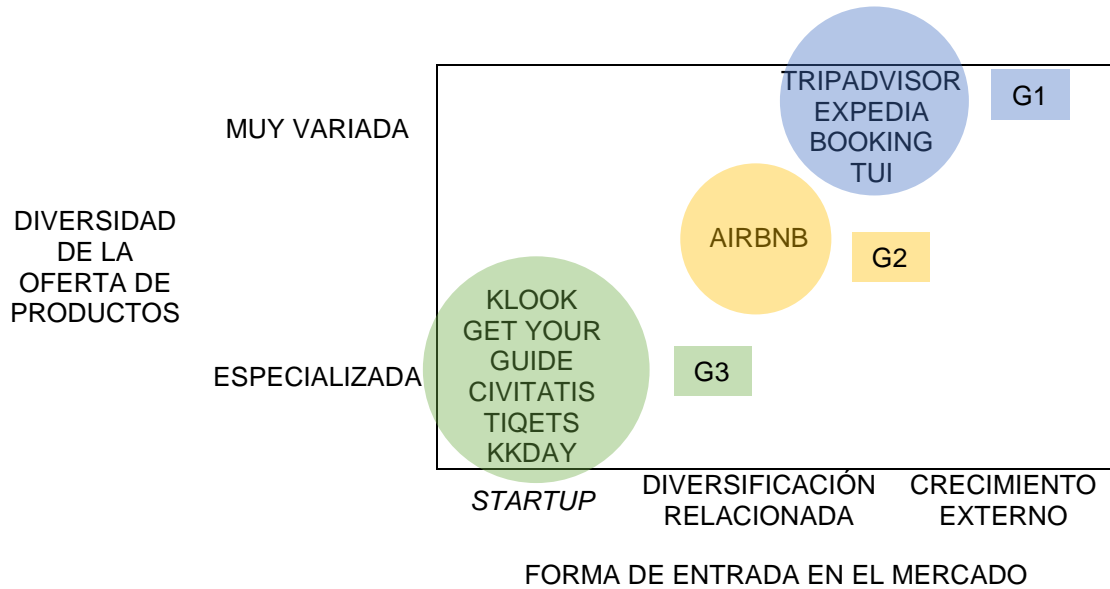
Con la oferta de productos se hace referencia a la diversidad de los productos que ofrece cada empresa, desde la venta única de actividades y tours, hasta una oferta muy variada que presentan las empresas que cuentan con varias líneas de productos además de las actividades (alojamiento, transporte, coches de alquiler, etc.)

La forma de entrada en el subsector se refiere a cómo las empresas analizadas han entrado a formar parte de él, es decir, si se trata de empresas que han nacido especializadas y enfocadas al segmento o por el contrario se han ido introduciendo a través de estrategias de adquisiciones y/o de desarrollo de líneas de productos.



De esta forma, se pueden identificar los siguientes grupos estratégicos (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1  
*Mapa de grupos estratégicos*



Fuente: Elaboración propia.

Un primer grupo está formado por los gigantes de las OTAs. Se trata de empresas que ofertan un servicio turístico completo abarcando todas las áreas y con cierta antigüedad en el sector. Todas han seguido la misma estrategia. Han desarrollado sus propias líneas de venta de experiencias y actividades, pero también, con el objetivo de aumentar rápidamente su poder en el mercado, han recurrido a la compra de otras empresas especializadas en el segmento. Siguen una estrategia de liderazgo en costes por economías de alcance en ventas. Las empresas pertenecientes a este sector suelen vender sus productos y servicios turísticos conjuntamente consiguiendo sinergias. Por otro lado, poseen una ventaja en diferenciación otorgada por la reputación de las marcas. Cuando estas empresas, empiezan a operar en el segmento de las actividades y experiencias, ya son reconocidas por los clientes en la venta de otros servicios turísticos, lo que hace que los clientes vuelvan a confiar en ellas para la adquisición de estos productos. Su participación en otras líneas de negocio

supone que abarquen un público más amplio y tengan una oferta de idiomas más amplia que las *startups*, por ejemplo.

En un segundo grupo, se encuentran empresas que nacen especializadas en la comercialización de otros productos y servicios turísticos y que se integran verticalmente para desarrollar una nueva línea de negocios orientada a la venta de actividades y tours y entrar así a operar en el segmento. La experiencia de las empresas y su presencia en el sector turismo las posicionan. Podrían cambiar de grupo estratégico y pasar al primero si su oferta se diversificara tanto que abarcara todas las áreas de intermediación turística y/o siguiese estrategias de crecimiento externo a través de adquisiciones.

El tercer grupo lo integran las *startups* creadas para operar específicamente en el segmento estudiado. Diferencian su producto a través de la especialización en una sola línea de negocio. Las empresas que pertenecen a este segmento cuidan la calidad de las experiencias ofrecidas garantizando la calidad en todas sus actividades. Es muy poco probable que éstas, en el corto plazo, sean capaces de diversificar su oferta para poder cambiar de grupo estratégico. Es más probable que establezcan estrategias de colaboración con empresas de otros grupos o terminen siendo adquiridas por las grandes OTAs del primer grupo.

Al objeto de caracterizar los grupos estratégicos, se han seleccionado diez empresas representativas de los grupos estratégicos identificados de las cien que aparecen en el estudio elaborado por Tour Scanner (2019) sobre el subsector de T&A (Ver Tabla 2). Se han elegido atendiendo a su peso en el segmento, es decir, a su cuota de mercado, aunque esta sea una variable inexacta debido a complejidad que presentan las empresas que operan en él.

Tabla 2

*Cuota de mercado de los principales líderes en el subsector de T&A online.*

	Fuente	Cuota de mercado (%) <sup>1</sup>	
		Skift (2019)	Airbnb (2020)
Empresa	TripAdvisor (Viator)	55%	n.d.
	Expedia	12%	n.d.
	TUI	n.d.	n.d.
	Booking	n.d.	n.d.
	Airbnb	n.d.	6%
	Civitatis	n.d.	n.d.
	Get your guide	20%	n.d.
	Klook	4%	n.d.
	Tiqets	n.d.	n.d.
	Kkday	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia a partir de Skift y Airbnb.

En el caso de empresas con una gran oferta, no se puede cuantificar exactamente la cuota de mercado que procede de la venta de esta línea de negocio, pero su peso en el mercado, aunque sea en la comercialización de otras líneas de negocio, hace que sean representativas.

<sup>1</sup> Hay empresas que no poseen datos de cuota de mercado en esta tabla porque no existen o porque su cuota de mercado hace referencia a todas las líneas de negocio y no solo a la de tours y actividades *online*. De nuevo se recuerda la dificultad de delimitar este subsector.

- Tripadvisor

Tripadvisor es una plataforma estadounidense representativa del primer grupo estratégico. Permite al viajero comparar y reservar alojamiento, transporte, restauración, cruceros y actividades y para entrar en el segmento de venta de actividades turísticas, ha seguido una estrategia de diversificación horizontal (Tripadvisor Experiences) y de crecimiento externo por adquisición (Viator).

- Expedia

Se trata de un grupo empresarial estadounidense que ofrece todos los servicios turísticos de las OTAs: alquiler de coches, alojamiento, restauración, transporte, actividades, etc. Expedia entra en el sector de las actividades a través de estrategias de diversificación horizontal con el desarrollo de Expedia Local Experiences y de crecimiento externo con la compra de varias empresas especializadas en el segmento como Orbitz o Travelocity.

- TUI

TUI es una OTA alemana dedicada a la venta en los subsectores de alojamiento, crucero, experiencias y vuelos. En cuanto a la venta de experiencias y tours ha seguido una estrategia de diversificación relacionada a través de TUI Destination Experiences y una estrategia de adquisición con la compra de la *startup* Musement.

- Booking

Booking es un metabuscador holandés que ofrece alojamiento, vuelos, atracciones turísticas, alquiler de coches y otros servicios de transporte. La plataforma ya contaba con una línea de venta de actividades y tours y a través de una estrategia de crecimiento externo adquiere Kayak, Priceline, OpenTable y FareHarbor para aumentar su presencia en el segmento.

- Airbnb

Airbnb nace como una plataforma estadounidense para poner en contacto propietarios de alojamiento y viajeros cobrando una comisión a ambos por realizar la transacción. Entra en el segmento de actividades y tours a través del

desarrollo de su propia línea Airbnb Experiences. Sigue, por lo tanto, una estrategia de diversificación horizontal.

- Civitatis

Civitatis es una *startup* española que nace para la venta de tours y actividades especializada en el mercado hispanohablante. Además de desarrollar una estrategia de profundización, tratando de aumentar su venta de actividades, ha seguido también una estrategia en desarrollo de mercados al empezar a prestar sus servicios en otras lenguas.

- Get Your Guide

Se trata de una *startup* alemana dedicada a la venta de tours y actividades funcionando como un mercado. Sigue una estrategia de profundización ya que su objetivo es aumentar la venta de sus productos y servicios y de desarrollo de productos, a través de “*Originals*” para vender sus propios tours y actividades.

- Klook

Klook también es una *startup* china de actividades, tours, espectáculos, gastronomía y servicios de transporte especializada en el mercado asiático que sigue una estrategia de profundización al pretender aumentar su cuota de mercado y de desarrollo de mercados al entrar a cubrir los mercados norteamericano y europeo.

- Tiqets

Esta plataforma holandesa nace con el objetivo de desarrollar las actividades y experiencias culturales con la venta de tickets y entradas. Utiliza una estrategia de profundización, pues pretende incrementar la venta de sus productos y servicios.

- Kkday

Es una *startup* taiwanesa especializada en el mercado asiático que ofrece visitas a atracciones turísticas, transporte, museos, etc. Sigue una estrategia de profundización al fijarse como objetivo el aumento de sus ventas y de desarrollo de mercados al pretender desarrollar sus productos y servicios en mercados occidentales.

### 3.3.2 Ventajas competitivas detectadas en las empresas del subsector de intermediación turística *online*.

Según Porter (1982) la ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir. Para que una característica de la empresa constituya una ventaja competitiva debe ser (Navas y Guerras, 1996):

- Un factor clave en el éxito del mercado.
- Suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- Sostenible ante un entorno cambiante y frente a las acciones de la competencia.

A pesar de que las ventajas competitivas de una empresa pueden ser múltiples, Porter estableció que todas conducen a dos ventajas básicas:

- El liderazgo en costes. Se refiere a una buena relación calidad-precio de los productos y servicios ofrecidos.
- La diferenciación del producto. Hace referencia al valor añadido que suponen las características de la oferta y que hacen que los clientes perciban unicidad en los productos.

Pueden conseguirse en toda la industria o solo en un segmento de mercado.

De esta forma, se analizan las ventajas competitivas que se han encontrado entre las empresas representativas de los grupos estratégicos.

En el Grupo 1, hay empresas con ventajas competitivas singulares y que suponen una barrera para sus competidores más directos. Booking cuenta con un sistema de fidelización con el cliente, ofreciendo descuentos y promociones en las reservas del viajero, garantizando de este modo la lealtad del usuario. Por su parte, TripAdvisor, además de intermediar en las ventas, es una red social donde los usuarios hacen uso de la economía colaborativa, es decir comparten sus experiencias en lugares registrados en la plataforma, lo que le hace tener mayor presencia y que sea elegido a la hora de reservar una experiencia.

En el caso de Airbnb (Grupo 2) las experiencias se realizan con anfitriones locales lo que, en ocasiones, en el sector del turismo supone algo único y aporta un mayor valor añadido porque el turista entra en contacto con un lugareño y no

con un empleado de una empresa que se limita a ser un mero transmisor de información de un programa ya prefijado. Esta diferenciación de producto supone su ventaja competitiva.

En el Grupo 3, la empresa Civitatis posee una ventaja competitiva en diferenciación en un segmento, ya que se especializa en el mercado hispanohablante.

### **3.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter y variables complementarias.**

Se realiza el análisis competitivo del sector a través de las cinco fuerzas de Porter (1982). Se tendrán en cuenta cuatro variables previas a este análisis.

#### **3.4.1 Variables complementarias al análisis.**

- Grado de concentración del subsector. Existe una gran variedad de empresas dedicadas a la venta de actividades y tours en el destino turístico y se encuentran muy fragmentadas, sin embargo, su mayor debilidad es que no son completamente *online*. En un contexto *online*, las características son distintas. Como se ha visto anteriormente en el análisis de la globalización, es difícil determinar las empresas que se dedican al subsector, dado que no está correctamente delimitado. Sí es posible identificar la existencia de muchas OTAs y plataformas *online* que venden tours y actividades, sin embargo, del análisis de las cuotas de mercado de las empresas identificadas, se puede considerar que el subsector está concentrado dado que se concentran las ventas en un reducido número de empresas.
- Tamaño del subsector. Ha ganado mucho peso dentro del sector turismo y se esperaba que siga creciendo. Según un informe de Arival (2020), este subsector se posiciona como el tercero con más peso en el sector turístico, después del alojamiento y el transporte y calcula una cuota de mercado para los operadores dedicados al segmento de la venta online de T&A de 265 billones de dólares para 2019, aunque menos del 30% de estas se reserva online. Además, se recuerda que el peso del turismo en el PIB es del 12,3% en 2018.

- Grado de madurez del subsector. La distribución y *venta* online de T&A está creciendo al 9% -el doble que el sector turístico-, lo que permite considerar que se encuentra en una etapa de crecimiento.
- Globalización del subsector. En cuanto a la globalización, ya ha sido analizada anteriormente mediante el modelo de Solberg, concluyendo que se trata de un subsector potencialmente global.

### 3.4.2 Análisis de las fuerzas competitivas

#### 3.4.2.1 *Posibilidad de entrada de nuevos competidores*

La posibilidad de que entren nuevos competidores en del subsector depende del atractivo de éste, que a su vez depende del crecimiento esperado y de la rentabilidad del mismo. El crecimiento actual del segmento es del 9% - el doble que el crecimiento del sector turístico en su conjunto- y se espera que siga creciendo.

Para calcular la rentabilidad del sector, se toma como referencia la rentabilidad de las empresas que se han analizado anteriormente y que son representativas de cada uno de los grupos estratégicos (Ver Tabla 3).



Tabla 3

*Rentabilidad económica de las empresas analizadas.*

		Rentabilidad económica (en %)				
		(ROA base: resultados antes de impuestos)				
		2018	2017	2016	2015	2014
Empresa	TripAdvisor	7.98	4.84	6.75	11.23	16.45
	Expedia	2.69	2.25	1.75	5.98	5.15
	TUI	3.96	7.61	4.28	3.31	3.56
	Booking	21.31	17.28	13.68	17.96	20.24
	Airbnb	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Klook	2.30	-0.39	0.83	n.d.	n.d.
	Getyourguide	n.d.	-26.78	-35.34	-46.72	-22.80
	Civitatis	n.d.	13.64	30.03	31.57	96.62
	Tiqets	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Kkday	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia a partir de Orbis y Sabis para la serie 2014-2018.

Se debe tener en cuenta que algunas de estas empresas y grupos, como ya se ha mencionado anteriormente, se dedican a más líneas de negocio además de la venta de T&A y que, por lo tanto, los datos que se muestran en la tabla hacen referencia a la rentabilidad económica del total de sus actividades. Para conocer la rentabilidad de este subsector turístico, se debe prestar mayor atención a la rentabilidad de aquellas empresas que operan

solo en este subsector y que son las cinco últimas de la Tabla 3. La escasez y diversidad de datos hacen que no se pueda concluir una rentabilidad clara. Por ello, se han escogido también las empresas Viator y Musement, representativas en este subsector de los grupos empresariales TripAdvisor y TUI respectivamente. Se analizará su rentabilidad junto con las mencionadas anteriormente para un completar el análisis de éstas (Ver Tabla 4).

Tabla 4

*Rentabilidad económica de las startups*

		Rentabilidad económica (en %)				
		(ROA base: resultados antes de impuestos)				
		2018	2017	2016	2015	2014
	Viator	17.26	16.31	23.97	22.52	16.38
	Musement	-95.50	-72.48	-71.34	-52.46	-84.49
	Klook	2.30	-0.39	0.83	n.d.	n.d.
Empresa	Getyourguide	n.d.	-26.78	-35.34	-46.72	-22.80
	Civitatis	n.d.	13.64	30.03	31.57	96.62
	Tiqets	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Kkday	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia a partir de Orbis con datos de la serie 2014-2018.

Los datos que arrojan las rentabilidades de estas empresas también son dispares entre sí. Uno de los motivos por los que éstas empresas puedan tener resultados negativos puede ser su periodo de actividad. Las empresas más nuevas son las que tienen rentabilidad negativa y aquellas que llevan operando en el subsector más años son las que muestran datos de rentabilidad positiva. Por ello, se concluye que la rentabilidad del subsector es

alta (13,64% para Civitatis y 16,31% para Viator en 2018) cuando las empresas ya están establecidas en el subsector y su actividad es prolongada en el tiempo.

La combinación de ambos, crecimiento y rentabilidad, supone una alta posibilidad de entrada de nuevos competidores y de inversores a largo plazo. A continuación, se analizarán algunas variables de las que depende esta fuerza competitiva con objeto de detallar más la amenaza de competidores potenciales.

#### 3.4.2.2 *Barreras de entrada*

Las barreras de entrada a nuevos competidores en este segmento vienen determinadas en parte, por la existencia de economías de escala. Las economías de escala existen porque las empresas pueden aumentar su venta con los mismos costes, por ejemplo, el coste que supone el mantenimiento de la web. Por otro lado, encontramos una estrategia de diferenciación de productos por fidelidad y reputación de la marca de las empresas ya instaladas que supone una barrera para los competidores potenciales. Además, las empresas ya presentes cuentan con un know-how y una red de proveedores que configuran una desventaja para las nuevas empresas. Otra variable que trae consigo mayores barreras de entrada son las políticas legales como, por ejemplo, restricciones al turismo en algunas zonas geográficas masificadas, limitando la oferta y por lo tanto impidiendo la entrada de nuevos competidores en determinados segmentos o zonas geográficas.

Además, como se ha señalado anteriormente, la rentabilidad de empresas nuevas es negativa, lo que justifica una barrera de entrada, porque es probable que no sobrevivan en el subsector a largo plazo.

#### 3.4.2.3 *Reacción de los competidores establecidos.*

Se espera una reacción fuerte por parte de las empresas ya consolidadas, lo que supone la existencia de más barreras a nuevos competidores. Evidencia de ello es el comportamiento histórico del subsector caracterizado por una alta competencia y también el rápido crecimiento de las empresas ya establecidas. Se crean *startups* pero la fuerte competencia del sector y la

absorción por parte de los grandes gigantes de ventas de T&A hacen que peligre su supervivencia en el subsector a largo plazo.

#### 3.4.2.4 *Productos sustitutos.*

Los productos sustitutos y su precio suponen una amenaza para los beneficios del sector. Para el turista, los productos sustitutos a la venta de actividades online son las reservas *in situ* (en el propio museo o lugar de actividad) reservas a través de intermediación turística física (por ejemplo, agencias de viaje), consultas en blogs y foros, relaciones con personas locales. En vez de reservar actividades y experiencias *online*, otras opciones para este tipo de clientes son otras actividades turísticas como, por ejemplo, las ofrecidas por el hotel en el que se alojen o acudir a la playa o realizar senderismo por cuenta propia.

#### 3.4.2.5 *Poder de negociación con clientes.*

El poder de negociación con clientes es bajo debido a la gran cantidad de empresas presentes *online* y *offline*. Como consecuencia de los avances en internet, la intermediación corre peligro porque el cliente puede adquirir el producto o servicio directamente con la empresa sin acudir al intermediario. A pesar de las estrategias seguidas, la diferenciación de productos ofrecidos de T&A es baja, solo pueden cambiar mínimamente la variedad de idiomas ofrecidos o la calidad de las actividades, aunque a menudo las diferencias en calidad son mínimas y no percibidas.

Cabe mencionar que el poder de negociación con clientes es mayor en el caso de las empresas pertenecientes al Grupo 3 por su mayor presencia en el mercado y venta de productos y servicios complementarios y menor en el caso del Grupo 1, formado por las *startups*. Del mismo modo este poder es mayor para las empresas que llevan más tiempo establecidas en el subsector.

#### 3.4.2.6 *Poder de negociación con proveedores.*

Existe amenaza de integración vertical debido a la desintermediación. Si las empresas y clientes fuesen capaces de administrar mejor la información, los proveedores pueden integrarse verticalmente del todo, ofreciendo su

producto *online* al consumidor final. También hay que tener en cuenta que las nuevas empresas entrantes en el subsector no poseen un alto poder de negociación con proveedores. Sin embargo, por lo general, se encuentran muchos proveedores y muy fragmentados, por lo tanto el poder de negociación con ellos sí es alto. En algunos casos se trata incluso de particulares, como las experiencias que ofrece la empresa Airbnb. En estos casos el poder de negociación es aún mayor. Los productos y servicios de T&A no se encuentran muy diferenciados. La posición en el mercado de los intermediarios turísticos – no solo de T&A, sino también del resto de subsectores- es tan fuerte que obliga a las pequeñas empresas a publicitarse en ellas aceptando las comisiones que se les imponen.

#### 3.4.2.7 *Grado de rivalidad actual*

El grado de rivalidad en este subsector depende de las relaciones que se dan entre las empresas que suelen ser de competencia, por ejemplo, la estrategia de crecimiento externo con la compra de Viator por parte de TripAdvisor, aunque también se dan casos de relaciones cooperativas con acuerdos, como por ejemplo el acuerdo de colaboración de Expedia con Julià Travels para comercializar sus productos.

Se puede pensar en la existencia de rivalidad del sector al analizar el alto número de competidores o la baja diferenciación en la venta de productos de T&A pues, aunque pueda variar la calidad del producto o servicio, éste suele ser bastante similar. Además, las empresas del subsector difieren en estrategias y estructuras.

Todo ello, junto con el atractivo del sector que se ha analizado anteriormente, justifica un alto grado de competencia.

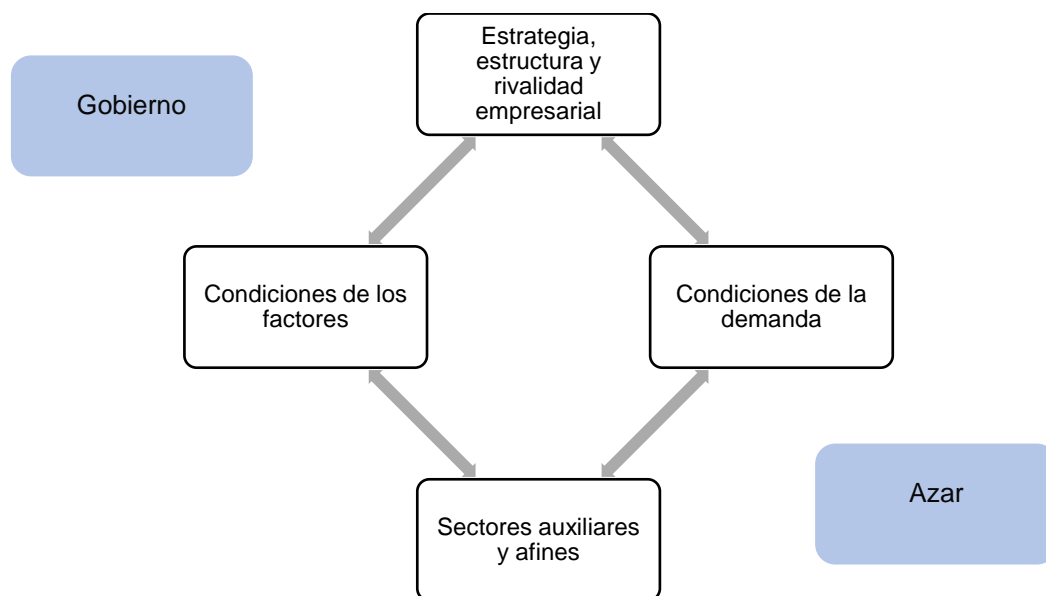
### **3.5 El Diamante de Porter.**

De acuerdo con Porter (1990, p. 163), la competitividad de una nación depende de sus industrias para innovar y escalar. De esta forma, un país no podrá ser competitivo en todos los sectores y el desarrollo exitoso de alguna industria dependerá de las características del entorno en el que opere.

A través del modelo del Diamante (Ver Figura 1), Porter explica por qué existen empresas capaces de innovar y triunfar constantemente, a partir de cuatro atributos característicos de una nación.

Figura 1

*El Diamante de Michael Porter*



Fuente: Elaboración propia a partir del Diamante de Michael Porter (1990).

### 3.5.1 Las condiciones de los factores.

Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada en el subsector o las infraestructuras a su disposición, necesarios para competir en el subsector.

Para el análisis de las condiciones de la mano de obra del personal requerido por estas empresas se analizarán las cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas representativas del grupo estratégico 3, con el objeto de realizar una comparación del coste entre países. Se seleccionan solo estas empresas porque son aquellas en las que se puede analizar de mejor forma el subsector de tours y actividades ya que, como se ha explicado anteriormente, las empresas que operan en varias líneas de negocio dificultan el análisis al no mostrar de forma clara las partidas que son exclusivamente de ventas de T&A.

Tabla 5

*Gasto medio anual por trabajador en empresas de intermediación online de T&A*

	Empresa	Gasto medio anual por trabajador (USD)
	Civitatis	45.037,27 (2017)
	GetYourGuide	49.470,06 (2017)
Empresa	Klook	n.d.
	Kkday	n.d.
	Tiqets	74.153,76 (2018)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Orbis.

A partir de los datos obtenidos, se concluye que el coste de los empleados es menor en el caso de Civitatis, empresa española. Si se toma este dato como referencia, las condiciones de los factores en cuanto a mano de obra son, por lo tanto, más favorables en territorio español para este tipo de empresas que en otros países, por ejemplo, en Alemania o en Holanda. Un análisis de las infraestructuras se realiza más adelante en el apartado c), Sectores auxiliares y afines.

### 3.5.2 Las condiciones de la demanda.

En este apartado se analizarán las características de la demanda nacional de T&A. De acuerdo con Porter, las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores internos son muy exigentes y están muy informados porque presionan a las empresas a seguir mejorando.

Según el INE, del total del turismo en España en 2019, el 89,6% pertenece a turismo nacional frente al restante importado (10,4%). Se trata de una demanda nacional muy fuerte que sustenta el sector turístico español. De nuevo, se encuentran dificultades al determinar qué porcentaje de los turistas españoles contrataron un servicio de T&A en sus viajes en territorio nacional. Sin embargo, a partir de otra encuesta del INE, el gasto en actividades de turismo nacional fue del 4,3%<sup>2</sup>. Junto con este dato, se puede tener en cuenta el informe de Phocuswright que da al subsector de T&A el porcentaje del 10% del total del sector turístico a nivel global. Adicionalmente, el crecimiento del subsector actualmente ronda el 9% a nivel global, dato que puede ser tomado como referencia en España teniendo en cuenta el carácter tendente a la globalización del subsector. Un factor de la demanda interna que afecta negativamente es la edad media de los turistas españoles que viajan por el interior del país. En España, el grupo que más viaja es el de los turistas con edad comprendida entre los 35 y los 44 años, seguidos por el grupo de entre 45 y 64 años. (Ver Tabla 6).

---

<sup>2</sup> De la encuesta seleccionada del INE, se ha elegido como referencia del gasto en T&A, la categoría "Gasto en actividades". No incluye T&A en paquetes turísticos y tampoco recoge con exactitud todas las actividades que pertenecen al subsector analizado en el presente trabajo.



Tabla 6

*Grupos de edad en turismo doméstico en España en 2018*

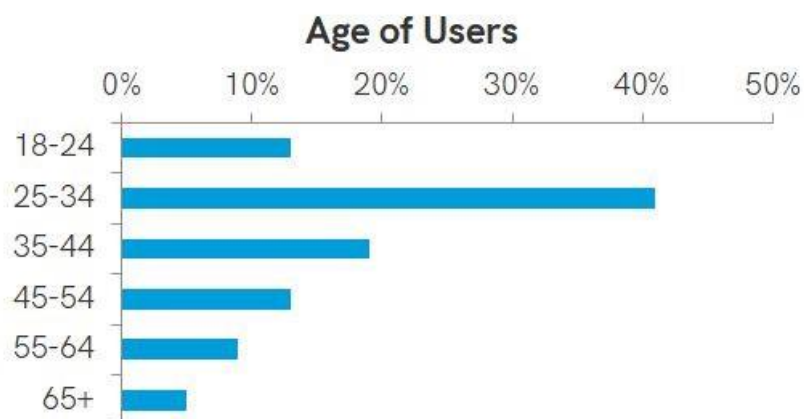
Grupo de edad	Porcentaje de viajeros
15-24	13,51%
25-34	13,53%
35-44	21,11%
45-54	18,87%
55-64	14,54%
65+	18,44%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE para 2018

Por su parte, en el análisis de Tour Scanner, los datos muestran que el 40% de los usuarios que contratan T&A *online* están en un rango de edad de entre 24 y 34 años. (Ver ilustración 1).

Ilustración 1

*Edad de los usuarios de T&A*



Fuente: Tour Scanner 2019.

La demanda interna pierde poder en este aspecto porque el mayor grupo de viajeros que contratan este tipo de productos y servicios está comprendido entre un rango de edad de entre 25 y 34 años, que no coincide con la población española que más viaja dentro de las fronteras nacionales.

Cabe mencionar en este apartado la influencia del fomento del turismo nacional tras la emergencia del COVID-19. Actualmente, el plan de los gobiernos y organizaciones es impulsar el turismo doméstico para salvar la temporada como consecuencia del cierre de fronteras con los países vecinos. Para el resto de 2020, se prevé que aquellas personas que habían planificado sus vacaciones en el extranjero, como consecuencia de la pandemia, reconsideren su elección y decidan viajar dentro del territorio español.

El sector turístico, uno de los sectores más afectados por la crisis del COVID-19, ve en el turismo doméstico, la solución para salvar la campaña de este año 2020, a pesar de que aun así se estima una contracción del gasto de los turistas del 47% según un informe de BrainTrust (2020).

Este mismo informe, también estima que el grupo de edad de viajeros clave en este 2020, será el de los jóvenes de entre 26 y 35 años, ya que serán los primeros en perder el miedo a viajar y en recuperar la normalidad.

Por lo tanto, aunque no suponga un aumento de los ingresos de organizaciones y empresas relacionadas con el sector turístico y en particular con el subsector de T&A, las consecuencias de la pandemia, supondrán una disminución de los viajes de españoles al extranjero en favor del turismo doméstico y una disminución en el porcentaje de viajeros de más edad en favor de los jóvenes, en concreto del grupo de edad 26-35 años, que como ya se ha mencionado antes, son los usuarios que más utilizan este tipo de servicios (T&A) y más familiarizados con el mundo digital.

Por todo ello, se concluye que existe una demanda nacional fuerte en el sector turístico y también en el subsector de T&A *online*, a pesar de que el segmento que más utiliza estos servicios no sea el turista que más viaja

en España. Como caso excepcional, este año se prevé que aumentará más el consumo de este tipo de productos y servicios a nivel nacional, alentado por el cierre de fronteras, el miedo a viajar y el nuevo segmento de edad clave: los jóvenes.

### 3.5.3 Sectores auxiliares y afines.

Se trata de la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos. El sector turístico agrupa varios subsectores además del de T&A y todos están relacionados entre sí: alojamiento, transporte, hostelería, etc.

España cuenta con una amplia oferta de alojamiento. Este alojamiento se divide en hoteles, apartamentos, casas rurales, campings y albergues. De acuerdo con el INE, los alojamientos preferidos por los turistas domésticos son los hoteles y los apartamentos turísticos. En 2018 había en España 14.687 establecimientos hoteleros y de forma estimada 133.356 apartamentos turísticos. El sector hotelero, se encuentra además concentrado por ciertos líderes del mercado como son las cadenas Meliá o Barceló. Una mayor y mejor oferta hotelera se relaciona con en el subsector de actividades y tours porque influye en el tiempo de estancia del turista y por tanto en el tiempo empleado a realizar cierto tipo de actividades en el lugar de destino. El subsector de T&A puede llevar a cabo relaciones de colaboración con hoteles y apartamentos para reservar sus productos desde una misma plataforma *online*, a través de paquetes turísticos, realizando promociones o descuentos, etc.

Otro de los subsectores relacionados es el del transporte. El transporte es un elemento muy importante durante el viaje del turista, por ser determinante en la primera y última impresión que el viajero tiene al llegar al país, comunidad autónoma o ciudad. Las infraestructuras, carreteras, vías, servicios en aeropuertos, estaciones, etc. Según la encuesta a residentes del INE, en sus viajes de turismo interior, los españoles utilizan mayoritariamente el coche para desplazarse entre ciudades y comunidades españolas, le siguen el transporte ferroviario, por autobús y el aéreo, en este orden. (Ver tabla 6).

Entre las distintas formas de transporte durante el turismo doméstico, destaca el traslado en vehículo propio por varios factores: desplazamientos dentro del mismo territorio, comodidad, motivos económicos y la calidad de la red de carreteras españolas. Esta última se posiciona como una de las mejores de Europa. Los viajes de turismo doméstico en vehículo propio suponen el 81,22% (ver Tabla 7) de los viajes dejando muy por detrás al transporte aéreo, ferroviario o por autobús. Sin embargo, cabe mencionar también la excelente calidad de la vía férrea española y de los servicios en algunos de los aeropuertos españoles, más utilizados por los turistas extranjeros.

Tabla 7

*Transporte utilizado por los españoles para sus viajes de turismo doméstico*

Transporte	Porcentaje de viajes (%)
Transporte aéreo	5,37 %
Transporte marítimo	0,89 %
Vehículo propio	81,22 %
Transporte por autobús	5,49 %
Transporte por ferrocarril	5,69 %
Otro medio de transporte	1,34 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE para 2019

Según el Anuario de la Hostelería en España (2019), en 2018, el subsector hostelero estaba formado por 314.311 establecimientos y aportó el 6,2% del PIB. Es un subsector relacionado con el de T&A ya que puede establecer relaciones de colaboración, actividades de gastronomía,

o de competencia, porque puede suponer una alternativa de ocio a la contratación de actividades y tours.

Cabe mencionar en este análisis el grupo de pymes y personas físicas que configuran los proveedores de tours y actividades a las empresas de intermediación *online*. Ya se ha mencionado anteriormente en el análisis de estas empresas que su oferta proviene de dos fuentes: el desarrollo de actividades y tours propios y la comercialización de actividades ofertadas por otras empresas. Por la diversidad y complejidad de las características de estos proveedores es difícil conocer el número de empresas o personas que se dedican a la elaboración de tours y actividades. Estas empresas, están situadas en los lugares de destino ofreciendo sus servicios pero, con la creciente tendencia de reservas *online* cada vez más se ofertan a través de plataformas de intermediación como las analizadas en este trabajo y que son clave para su supervivencia. De la calidad de los productos y servicios de estas empresas depende la estrategia a seguir por parte de las empresas de intermediación *online*, a partir de la cual decidirán si comercializar los productos ya existentes o, por el contrario, aprovechar la oportunidad de mercado y desarrollar sus propios tours y actividades.

#### 3.5.4 Estructura, estrategias y rivalidad de las empresas.

Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Ya se ha manifestado repetidas veces en el presente trabajo la dificultad de clasificar las empresas dedicadas a la comercialización de T&A *online* por tratarse de un subsector que aún no está delimitado exhaustivamente. Para el análisis de su competencia, se ha elegido un grupo de líderes internacionales, sin embargo, dentro del resto de empresas que existen en el sector, se encuentran también empresas españolas. A pesar de que los proveedores de tours y actividades son, en la mayoría de los casos, empresas nacionales, en el mercado de intermediación *online*, las empresas operantes líderes no son españolas, a excepción de una

minoría. Al ser un subsector potencialmente global, las empresas deben ser analizadas en un contexto internacional, ya que es donde verdaderamente operan y compiten, análisis que ya ha sido realizado con anterioridad.

Siguiendo a Porter, existen dos factores complementarios que afectan a la competitividad de las empresas y de la nación que son el gobierno y el azar. En este apartado se analizará el papel del gobierno.

El Gobierno de España, a través de la Secretaría de Estado de Turismo, está elaborando una Estrategia de Turismo Sostenible 2030 en la que se pretende mantener el país en su posición de liderazgo como destino turístico. Entre las debilidades y amenazas que intenta paliar esta estrategia, están la brecha digital que impide el acceso a los canales *online* más sofisticados y la falta de recursos económicos de las empresas y que configuran los problemas a los que se enfrentan las empresas dedicadas a la venta de T&A *online*. En esta estrategia, es fundamental el impulso digital para adaptarse a los nuevos retos y modelos de negocio turísticos, lo que supone un impulso para las empresas de T&A.

Otro de los objetivos de la estrategia mencionada es el impulso de los valores culturales del país como son las actividades gastronómicas y culturales, que se incluyen dentro de los productos y servicios que ofrecen las empresas de T&A.

Con el objetivo de mantener la ventaja competitiva que ya tiene el territorio español como destino turístico líder, se pretende ayudar a las pymes turísticas para que sean competitivas y rentables y que puedan ofrecer un producto turístico de calidad. Esto afecta tanto a las empresas de intermediación *online* que comercialicen T&A como para los propios proveedores de estos mismos productos.

#### 4. CONCLUSIONES

En este apartado se detallan las conclusiones extraídas del presente trabajo.

En primer lugar, se concluye que el subsector de tours y actividades supone una parte importante del sector turístico y que, en países como España, conforma el sector con más peso en el PIB del país. Sin embargo, el subsector de T&A no tiene tanto peso dentro del turismo en España como ocurre en otros países.

El subsector de los tours y actividades no se encuentra delimitado. Las grandes empresas que operan en varios subsectores, entre los que se encuentra el de tours y actividades no separan en las partidas de sus cuentas, las partes que pertenecen a cada subsector. Por su parte, empresas como las del grupo estratégico 3, que se dedican íntegramente a la venta de T&A, son empresas nuevas, con poca trayectoria en el mercado y, por tanto, con pocos datos sobre su funcionamiento. Todo ello dificulta el análisis del subsector.

Además, se trata de un subsector que no se encuentra puramente globalizado, sino que, existen restricciones en cuanto a la accesibilidad de los mercados internacionales que lo configuran como un subsector potencialmente global.

La división de los grupos estratégicos se ha realizado atendiendo a dos variables elegidas y que, usando otras, daría lugar a otras agrupaciones de empresas. Con la división que se ha desarrollado en el trabajo, las empresas operantes en este subsector pueden ser agencias de viaje *online* (OTAs), empresas especializadas en otros subsectores y empresas que nacen dedicadas al subsector de T&A. Estas empresas comercializan tours y actividades y a medida que evoluciona el subsector, dejan de ser solo empresas de intermediación para desarrollar también sus propios productos de T&A.

Del análisis de Porter se extrae que las empresas establecidas en el subsector presentan oportunidades de crecimiento derivadas de la tasa a la que crece el subsector, de las barreras de entrada que existen para potenciales competidores o las que se derivan del poder que poseen sobre proveedores y clientes. Sin embargo, no existen esas oportunidades para las empresas entrantes en el subsector. A la existencia de barreras de entrada se unen los datos negativos de

las rentabilidades de algunas empresas. Estos datos manifiestan un difícil inicio en el subsector y las empresas no suelen sobrevivir a largo plazo. Las empresas turísticas de intermediación turística *online* han encontrado una oportunidad en el subsector de T&A y por ello han iniciado estrategias de desarrollo de productos y adquisiciones en una guerra por dominar el creciente mercado.

Se concluye que las características que presenta España para el desarrollo de empresas de intermediación turística *online* son favorables. La mano de obra es más barata en comparación con otros países y las infraestructuras con las que cuenta el país son excepcionales. Por otro lado, la demanda nacional con la cuenta el país es fuerte. Al ser un subsector del sector turístico, está relacionado con el resto de subsectores del turismo, los cuáles funcionan configurando el sector que más economía crea. Por último, al ser España, destino turístico por excelencia, el gobierno del país elabora medidas acordes para su desarrollo sostenible.

Por último, cabe destacar que la crisis de la COVID-19 supone para el subsector de T&A y en general, para todo el sector turístico, un descenso sin precedentes de sus ventas. Las organizaciones pertenecientes al subsector junto con el gobierno del país, deberán promocionar el desarrollo de actividades dentro de los límites nacionales aprovechando el turismo nacional como una oportunidad para salvar la campaña turística 2020.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### 5.1 Libros y publicaciones

- Abell, Derek F. (1980). *Defining the business. The starting point of strategic planning*. (Chapter 8). Editorial Prentice-Hall, Inc., Nueva Jersey.
- Acerenza, M. Á. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. Editorial Trillas, México.
- Agúí López, J. (1994). Definiciones: turismo-turista. En *Papers de Turisme* (14, pp 77–94).
- Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE) (2019). Revisión estadística 2019. Serie 2016 – 2018.
- De Borja, L. y Gomis, J.M. (2006). Modelos de innomediación en el marco de un nuevo paradigma de la intermediación turística. En *Revista Turitec* 2006.
- Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de turismo de Castilla y León.
- Muñoz de Escalona, F. (1990). Un sector productivo: el sector turístico. En *Papers de turisme*.
- Muñoz de Escalona, F. (2003) El turismo explicado con claridad. LibrosEnRed.
- MARTINI, U. (2005). *Management e marketing delle destinazione turistiche*. McGraw-Hill Education.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- OMT. *Glosario OMT*.
- Pedreño Muñoz, A. y Monfort Mir, V. M. (1996). *Introducción a la economía del turismo en España*. Civitas, Madrid.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores, España. (Capítulo 6).
- Rodríguez-Zulaica, A., Pastor R. y Fernández-Villarán Ara, M.A. (2017). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. En *Revista Empresa y Humanismo*, (Vol XX, 2, pp 87-106).

- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. OMT Organización Mundial del Turismo.
- Vallespín Arán, M. y Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación el sector turístico. En *Revista de Análisis Turístico* (17, pp 13-25).

## 5.2 Páginas web.

- Deloitte. Tecnología y personalización, nuevos pilares de desarrollo del sector turístico. Disponible en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/tecnologia-personalizacion-nuevos-pilares-desarrollo-sector-turistico.html> [consulta: 06/04/2020].
- Deloitte. La tecnología y los nuevos turistas, inseparables compañeros de viaje. Disponible en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy-operations/articles/La-tecnologia-y-los-nuevos-turistas-inseparables-companeros-de-viaje.html> [consulta: 08/04/2020].
- Fundación Orange (2016): La transformación digital en el sector turístico. Disponible en [http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_turistico.pdf](http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf). Consultado 08/04/20 [consulta: 09/04/2020].
- Hostelería de España. Anuario de la Hostelería en España 2019. Disponible en <https://hosfrinor.com/wp-content/uploads/2019/12/Grandes-Cifras-y-Gra%CC%81ficos-Anuario-de-la-Hosteleri%CC%81a-de-Espan%CC%83a-2019.pdf> [consulta: 25/05/2020].
- Hosteltur (2019) El 86% de los españoles reserva sus viajes a través de Internet. Disponible en [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018774\\_el-86-de-los-espanoles-reserva-sus-viajes-a-traves-de-internet.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018774_el-86-de-los-espanoles-reserva-sus-viajes-a-traves-de-internet.html) [consulta: 09/04/2020].
- Informe Minerva Travel 2017 (2017). Disponible en <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/insights/comportamiento-de-los-viajeros-esp%CC%81oles-en-2017-desde-la-inspiraci%CC%83n-hasta-el-destino/> [consulta: 09/04/2020].
- INE. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/>

- KPMG. De turistas a viajeros: la revolución del sector turístico. Disponible en <https://www.tendencias.kpmg.es/2019/05/sector-turismo-revolucion-turista-viajero/> [consulta: 13/04/2020].