

Esta mañana el periódico, de tirada nacional, traía diez anuncios "a toda plana" y otros tantos "faldones" con publicidad de grandes agencias de viajes ofreciendo ahorros del 30% y variaciones de precios de uno a tres, para destinos y estancias comparables. Todo ello trufado en ediciones anteriores, y supongo que posteriores, con sesudos artículos sobre la irrupción del "bajo coste" en la industria del turismo y sus habituales ofertas teóricas del "casi gratis total".

Estamos en junio, cuando se escribe este editorial, es decir, en uno de los momentos del año en que se dispara la demanda de vacaciones y desde hace años estas ofertas se repiten como si, al llegar estas fechas, entráramos en plena crisis de demanda.

Los economistas dicen que en los mercados hay dinero y sin embargo se continúan haciendo esfuerzos para comercializar la oferta en base al calentamiento de la demanda por la vía de la bajada de precios.

Si, en lugar de fijarnos en la fase de comercialización, damos un paso

sico significa la reducción de la cadena, para el cliente final significa el incremento del número de "productos" que tiene que comprar. En otras palabras se traslada al cliente el proceso de integración de componentes que antes realizaban los proveedores de servicios.

En los nuevos procesos de reingeniería de productos también se observa la tendencia a reducir el impacto de los costes fijos por unidad producida. La industria del transporte y de la hostelería como componentes fundamentales de turismo y los viajes, se caracterizan por ser intensivos en capital y costes fijos lo que conduce a nuevas fórmulas de explotación como los diferentes modos de alquiler y gestión de activos y por supuesto al rediseño del producto que llega a tomar la forma de hoteles con habitaciones mínimas y servicios para sólo dormir o al anuncio por parte de algunas compañías aéreas de la Costa del Pacífico según el cual los pasajeros podrán volar "de pie" sujetos con arneses en las maniobras de despegue y aterrizaje.

Otro de los avances conseguidos en

La Cadena de Valor

Felipe González Abad / Senior adviser de Amadeus para EMEA&LA

atrás en la Cadena de Valor podemos ver que los directores de producto han realizado o están realizando fantásticos esfuerzos por desarrollar eficiencias que permitan incrementar el volumen de potenciales clientes poniendo la oferta al alcance de nuevos segmentos de mercado.

Estos ejercicios de ingeniería de producto han sido útiles para desarrollar innovadoras técnicas de negociación y financiación con los proveedores de cada uno de los componentes de la oferta turística que permitan optimizar la utilización de los recursos al tiempo que se reducen los riesgos económicos y los precios.

Por otra parte, también han conseguido desarrollar la técnica de desestructuración de servicios que permite descomponer el coste del producto final en cada una de sus partes de forma que puede ofrecerse un precio muy atractivo por el producto básico dejando en manos del cliente final la contratación de los servicios complementarios además del pago de algunos de los impuestos y tasas. Y en algunos otros casos hasta las toallas.

Estas innovaciones tienen un doble efecto en la Cadena de Valor ya que mientras para el proveedor del producto bá-

este proceso de reinventar la industria, y seguramente uno de los más atractivos, ha sido el hallazgo de más de un cliente para un mismo producto. De esta forma, por ejemplo, un único vuelo comercial se puede vender no sólo a los pasajeros que lo van a utilizar sino que también se vende, a la región de destino, el incremento de visitantes que la introducción o el incremento de la oferta aérea puede representar para el comercio y servicios de esa región.

Este mercado secundario de oferta aérea toma diferentes formas que van desde la pura subvención pública a la reducción precios y tasas por los servicios de la operación tanto en tierra como en vuelo o a una combinación de ambas.

Lo más curioso es que mientras vemos estos intentos por reducir los precios "simplificando" los productos la realidad es que la Cadena de Valor se hace cada vez más compleja dando entrada a nuevos participantes y dando nuevas oportunidades y modelos de intermediación justo cuando todavía hay quien habla del fin de los intermediarios.

Claro que también y como casi siempre hay alguien próximo que te pregunta: "... pero esto, ¿cómo es posible?" ■

