

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR BALNEARIO

Javier VAZQUEZ-ILLÁ NAVARRO

Vocal de la Junta Directiva de ANET.

Consejero Delegado y Director del Balneario de Arnedillo.

Consejero Delegado de Pinillos Gestión S.L.

RESUMEN

La puesta en marcha de numerosos establecimientos balnearios en los últimos años mueve a la reflexión sobre cuáles son las causas que lo explican. A partir de ahí se desarrolla un análisis estructural de la industria balnearia con objeto de descubrir los principios sobre los que se asienta este sector económico y la evolución prevista. Dicho análisis permite sugerir una serie de estrategias competitivas sostenibles a largo plazo, según las características de cada empresa.

El sector de los balnearios es un sector emergente, por el crecimiento experimentado, donde las reglas de juego que lo soportaban se hallan en entredicho. El mapa competitivo ha variado sustancialmente, a impulsos de la demanda, mientras que, a pesar de los cambios, la industria sigue caracterizándose por su fragmentación y gestión poco profesionalizada.

El poder de presión de los clientes es muy importante en el ámbito de los programas sociales, el poder de los proveedores y los asuntos laborales, monetarios y balnearios, son también temas preocupantes. Los productos sustitutivos están ahí con unas barreras de entrada en la industria muy débiles.

El momento emergente hace que “todo valga” y que no se teorice sobre las estrategias competitivas a seguir, pues la demanda supera la oferta. En unos años se puede producir, sin embargo, una saturación de la oferta, al ser las barreras de entrada bajas y las de salida altas; hay que reconsiderar la importancia de una estrategia competitiva correcta.

La solución pasará por superar la fragmentación existente a escala de destino regional y por la creación de marcas que realcen los productos y prestaciones de servicios de agrupaciones de empresas balnearias. También se impone un afinamiento de las estrategias genéricas: líder en costes, diferenciación y especialización, que contribuyan a disminuir la confusión reinante, desde la demanda, que en nada favorece al sector

en su conjunto.

INTRODUCCIÓN

El sector de los balnearios en España, aun siendo una industria que se ha desarrollado desde fechas muy remotas, vive hoy una nueva fase de crecimiento; de renacimiento podría incluso calificarse. Son muchos los establecimientos que han surgido en los últimos años, y que siguen surgiendo, habiendo aumentado de forma importante las inversiones en curso y las previstas¹.

Dos parecen ser las causas fundamentales que explican la fase de crecimiento que caracteriza a los balnearios españoles:

Primera.- Los cambios habidos, en cuanto al disfrute del tiempo de ocio se refiere, en grandes capas de la sociedad. Dichos cambios se derivan de la necesidad que tienen muchas personas de que sus ratos de ocio les permitan recuperarse física y síquicamente, de modo que puedan reintegrarse a su rutina diaria con “las pilas cargadas”.

El sector de los balnearios, casi sin proponérselo, se ha convertido en una opción más para esas personas, fundamentalmente de procedencia urbana y con trabajos estresantes, a la hora de elegir dónde pasar sus vacaciones.

Segunda.- El Programa Social del IMSERSO, aun habiendo causado daños colaterales en los pocos balnearios que hasta su puesta en marcha gozaban de una gran rentabilidad, ha sido sumamente beneficioso para el conjunto del sector, pues ha permitido la apertura de numerosos balnearios, hasta entonces cerrados, y ampliado las temporadas de otros muchos. Además ha contribuido a proclamar la existencia del sector, a que los medios de comunicación hablen de los balnearios, lo que sumado a la corriente médica favorable al uso de terapias no traumáticas en algunos procesos, y enlazando con la nueva situación apuntada, en lo que al uso del tiempo de ocio se refiere, ha promovido un efecto sinérgico muy enriquecedor para el sector.

Michael Porter² señala que el rasgo distintivo de una industria emergente es su ausencia de reglas de juego, en otras palabras, una crisis en el paradigma de la industria que es fuente de riesgos y de oportunidades de negocio a un tiempo. La industria de los balnearios está viviendo esa fase de transición de un paradigma a otro, donde las reglas de juego anteriores (exclusivo uso para tratamientos reumáticos o respiratorios, esencialmente, de las aguas, estancias largas, temporalidad, cliente único de tercera edad, instalaciones espartanas, ausencia de instalaciones deportivas, inexistencia de servicios complementarios a los tratamientos tradicionales...) se han puesto en tela de

1 JAVIER VAZQUEZ-ILLA, 1997. Estudio Producto Termal. Anet-Futures.

2 MICHAEL E. PORTER, 1980. Competitive Strategy. The Free Press.

juicio, pero todavía no han sido substituidas por otras.

El propósito de este trabajo es detectar cuáles son esas nuevas reglas de juego, utilizando el análisis estructural de Porter. No se trata, entonces, de valorar factores coyunturales, sino los principios sobre los que se va a edificar la industria de los balnearios españoles en los próximos años. La definición de esa nueva estructura permitirá sugerir estrategias competitivas, es decir, un conjunto de medidas que permitan acuñar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, tanto a los balnearios actuales como a aquellos que estén sopesando su entrada en el sector.

DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

La aplicación del análisis estructural de Porter a los balnearios supone, en primer lugar, la designación de los actores en juego. El consenso en la definición de lo que entendemos por balneario nos permitirá establecer la rivalidad existente entre los protagonistas, los balnearios, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, la amenaza que puedan constituir los productos sustitutivos, y la amenaza que se desprenda de la incorporación de nuevas empresas. Todos esos factores contribuyen a establecer la intensidad de la competencia en una industria, y, por tanto, su rentabilidad potencial.

A continuación se presenta el esquema de Porter, donde se observa la interrelación de los diferentes actores de una industria, cuyo peso específico da la medida de la intensidad de la competencia en ese sector. La novedad estriba en que la competencia no sólo es función de los competidores presentes, sino también de los competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, clientes, y entorno.

Figura 1. FORCES DRIVING INDUSTRY COMPETITION

La definición que del término balneario realiza la Real Academia Española no deja demasiados resquicios a interpretaciones: Edificio con baños medicinales en el cual suele darse hospedaje. Sin embargo, la apertura de hoteles de salud, con aguas medicinales o no, ha venido a poner de relieve la tensión en el debate conceptual. No es menos cierto, además, que el carácter medicinal de las aguas de algunos balnearios ha sido más fruto de un decreto que de su composición. La confusión se acrecienta desde la demanda, pues el cliente, en muchos casos, no llega a entender las diferencias entre unos y otros establecimientos. A este respecto, en el trabajo realizado por METRA-SEIS, dentro del Estudio Producto Termal, se preguntaba a la muestra escogida sobre qué le sugería la palabra balneario (Cuadro I).

Cuadro I. SIGNIFICADO DE LA PALABRA BALNEARIO

Fuente: Estudio Producto Termal

Casi la mitad de los encuestados asocian el término balneario con el concepto “relax”. Sólo el 7% de la población asocia balneario con tratamientos, lo que supone una auténtica sacudida a uno de los principios inspiradores del paradigma anterior: el uso exclusivo del agua para el tratamiento de algunas dolencias.

Desde la demanda se afirma, por consiguiente, que los balnearios son, sobre todo, fuentes de relax. ¿Deberíamos, entonces, acuñar una definición de la industria balnearia como fábrica de relax? Eso es lo que un enorme segmento de mercado está dispuesto a comprar. En el mismo estudio mencionado se refiere cómo el primer objetivo de la visita a un balneario es la reducción de estrés y la relajación (Cuadro II).

SIGNIFICADO DE LA PALABRA “BALNEARIO”						
Según zona geográfica						
Base: Muestra total (1.200)						
SIGNIFICADOS	TOTAL	CATALUÑA	VALENCIA	MADRID	PAÍS VASCO	RESTO
Relax	47,6	36,5	53,4	44,0	60,7	42,7
Agua	12,1	13,8	9,8	10,3	7,9	13,6
Gente mayor y enferma	11,0	7,1	5,8	13,6	4,7	13,4
Tratamientos	6,7	4,8	7,8	10,2	4,8	5,9
Cuidados	5,4	1,2	5,2	6,5	6,0	6,8
Respuestas aportadas por más del 5% de los entrevistados						

La suma de los que buscan la relajación, la puesta en forma y ser cuidado rebasa el 60% de la muestra mientras que los que buscan el alivio de dolores o la curación de una enfermedad apenas van más allá del 15%. El círculo se estrecha, por parte de la demanda, a la hora de definir la industria balnearia cuando se le pregunta al público potencial qué productos y servicios le animarían a probar un balneario (Cuadro III).

Cuadro III. INSTALACIONES Y SERVICIOS QUE DEBERÍA TENER UN BALNEARIO

El porcentaje mayor resultó ser el de personas que consideraban la habitación bien equipada y los servicios de masaje y relajación como más importantes que la oferta de servicios de hidroterapia. Otro signo de que el paradigma se tambalea.

Si los balnearios son relax, y lo primero es tener una habitación bien equipada, ¿quiénes son o pueden ser las empresas que conforman la industria? Está claro que la

Cuadro II. PRIMER OBJETIVO DE LA VISITA A UN BALNEARIO

OBJETIVO	PORCENTAJE Base: Citan circunstancias (1019 personas)
Reducción de estrés y relajación	48,9
Alivio de dolores	9,3
Puesta en forma	7,2
Curación de una enfermedad	6,0
Ser cuidado	5,2
Otros (con mención menor del 5%)	19,9
NS/NC	3,5

Fuente: Estudio Producto Termal

demanda potencial no distingue, e ignorar sus necesidades condenaría a los balnearios a ser una industria de tercera sin posibilidades de expansión. Sin embargo, la no diferenciación con otros establecimientos nos podría llevar a perder mercado, o, quizá, ¿a ganarlo?

INSTALACIONES/ SERVICIOS	PORCENTAJE* MENCIONAN	PORCENTAJE**MÁXIMA IMPORTANCIA	VALORACIÓN MEDIA
1.Masajes	45,4	34,6	1,97
2.Terapias relajación	41,0	32,2	2,00
3.Habitación bien equipada	41,0	65,8	2,49
4.Actividades al aire libre	39,2	34,6	1,99
5.Piscinas	37,8	41,7	2,15
6.Dietas de comida sana	35,7	53,5	2,29
7.Saunas	35,3	31,2	1,95
8.Baños de burbujas	34,6	35,3	2,05
9.Servicios hidroterapia	34,2	15,8	1,62
10. Programas ejercicio físico	31,9	30,9	2,00
11. Instalaciones deportivas	29,2	32,8	2,02
12. Servicio flexible	29,0	39,6	2,13
13. Piscina cubierta	28,3	40,9	2,15
14. Animación	25,1	27,3	1,92
15. Tratamientos belleza	21,1	13,7	1,61
16. Charlas/salud-belleza	21,1	18,6	1,72
17. Cuidados de la cara	18,5	21,8	1,79
18. Terapias auto-estima	17,3	17,2	1,71
19. Guardería	11,8	39,9	2,06
20. Centro convenciones	11,5	15,1	1,77
Otros (menos del 2%)	8,9	56,9	2,44

Fuente: Estudio Producto Termal

Según se desprende del análisis anterior, habría que incluir dentro de los actores que conforman la intensidad de la competencia a los hoteles de salud y los centros de talasoterapia, además de a los balnearios en sentido estricto. No serían pues meros productos sustitutivos, pues el cliente potencial no lo entiende así, y, ciertamente, son competidores de los balnearios en algunos segmentos de mercado. Otra cosa es que a la hora de elaborar una estrategia competitiva se subrayen las diferencias existentes entre un establecimiento con agua mineromedicinal y otro que no lo tiene, aunque lo que sus clientes quieran comprar sea lo mismo: descanso, alivio de dolencias, autoestima, etc.

Los competidores en la industria balnearia

En rigor debería hablarse de tres niveles de competencia. En el primer nivel, estarían los balnearios que responden a la definición de la Real Academia Española. En un segundo nivel, estarían los centros de talasoterapia con hospedaje y hoteles de salud o curhoteles. En un tercer nivel, encontraríamos los hoteles-resort con instalaciones de hidroterapia, belleza y puesta en forma. El que unos compitan con otros dependerá de los segmentos de mercado que cada empresa persiga, independientemente de que su establecimiento se encuentre catalogado en uno u otro nivel. El cliente potencial no nos elegirá porque seamos un balneario o un curhotel, sino porque con nuestra oferta de servicios cubramos mejor sus expectativas y necesidades. Una forma de cubrirlas mejor puede ser indudablemente contar con un manantial de agua mineromedicinal.

En un cuarto nivel de competencia estarían los productos sustitutivos en sentido estricto, a saber: los llamados “spa day” o establecimientos de corte urbano que ofrecen servicios de hidroterapia y puesta en forma, los hoteles de ciudad con clubes de fitness, de salud, o como se quiera llamar, y los productos existentes y que puedan surgir que satisfagan las mismas necesidades que motiven a los clientes de balneario a acudir a los mismos.

En general, la gente considera la estancia en un balneario como parte de sus vacaciones. Así se desprende del análisis de los resultados del cuadro IV; información extraída del Estudio Producto Termal.

Cuadro IV. CONSIDERARÍA IR A UN BALNEARIO DE VACACIONES (Según área geográfica)

Base: Algunas/muchas probabilidades de ir (482 personas)

Fuente: Estudio Producto Termal

Más de las tres cuartas partes de la población sostiene que iría a un balneario de vacaciones. Si bien es un tipo de vacaciones con la necesidad de relajarse en mente, como ha quedado reflejado, y cuyos protagonistas son personas con cierta preocupación por su salud. El abanico pormenorizado de motivaciones es muy amplio (véase cuadro II y III). Ahí encontramos desde los que acuden a aliviar dolencias de tipo reumático, público tradicional de los balnearios, los que lo hacen por motivaciones de relax, público que también se ha generado en los balnearios, hasta aquellos cuyas motivaciones tienen más relación con los tratamientos de belleza, de adelgazamiento y la puesta

	TOTAL	CATALUÑA	VALENCIA	MADRID	PAÍS VASCO	RESTO
Si	76,3	77,0	85,4	77,3	74,4	74,1
No	23,7	23,0	14,6	22,7	25,6	25,9

en forma a través del ejercicio físico, en definitiva, buscando un cambio en su estilo de vida, segmento éste más proclive a acudir a los curhoteles. Sin olvidarnos de los clientes del tercer nivel competitivo, los que acuden a hoteles-resort, con numerosas instalaciones deportivas, cuyas motivaciones son pasar unas vacaciones en familia, practicando deporte y disfrutando de la naturaleza.

Siguiendo con nuestra línea argumentativa, dónde trazar la línea de lo que es un balneario y lo que no es, pierde importancia relativa, al ser el cliente potencial quien designa quien es competencia de quien. En este sentido, los balnearios y hoteles de salud que competirían entre sí serían aquellos que pertenecieran a la misma zona geográfica y con una estructura de servicios y de precios similar. La teoría de la competencia mantiene que el cliente elige, en primer lugar, la zona donde desea pasar sus vacaciones, para, en segundo lugar, seleccionar el establecimiento que mejor pueda cumplir con sus objetivos. Sólo establecimientos muy singulares logran sustraerse a ese planteamiento.

La figura 2 expone de forma esquemática el panorama competitivo de la industria. Los servicios que puedan prestarse y los precios que tengan le ayudan al consumidor a decidir dónde comprar sus vacaciones de salud, una vez se haya inclinado por una zona geográfica concreta. En términos generales, puede afirmarse que los balnearios se dirigen al segmento bajo, medio-bajo y medio-medio de la demanda de tratamientos de hidroterapia y servicios de relax. Los hoteles de salud ocuparían la demanda media-alta y alta de servicios de belleza, adelgazamiento y puesta en forma. Los resorts se dirigen a un segmento de población medio, medio-alto e incluso alto, que busca sobre todo servicios recreativos. Los productos sustitutivos podrían ofrecer todos esos servicios pero a un precio relativamente más bajo al excluir el hospedaje dentro de los servicios ofertados.

El panorama que ofrece la figura 2 es el reflejo de una situación competitiva perfecta,



Figura 2. MAPA DE SITUACIÓN COMPETITIVA DEL TURISMO DE SALUD

donde las estrategias de cada tipo de establecimiento están muy bien segmentadas. La realidad, sin embargo, es bien distinta. Los lógicos objetivos de crecimiento de cada subsector y de cada empresa dentro de ese subsector, llevan a perseguir otros segmentos de mercado, renovando instalaciones, incrementando la oferta de servicios, subiendo o bajando precios, de modo que esos movimientos en busca de una mejor situación competitiva harán que esa situación perfecta se altere sobremanera.

En la actualidad hay balnearios que se dirigen, sobre todo, al segmento medio-alto de la demanda, pero en servicios tradicionalmente prestados por éstos como son los de relax y los tratamientos. El problema surge al querer los hoteles de salud trabajar con esos mismos segmentos, o decidir los balnearios adentrarse en los segmentos de belleza, fitness o el tradicional de los resorts. Ahí las estrategias competitivas pueden ir desde jugar con los precios hasta innovar producto o invertir en comunicación. Los productos sustitutivos entrarían en competencia subrayando su precio más competitivo para conseguir los mismos fines, difuminando las diferencias de producto (balneario somos todos) y apostando por una agresiva política de comunicación (¡ya no necesita ir a un balneario para disfrutar de la hidroterapia!).

Rivalidad entre los competidores

En general la rivalidad entre las empresas de cada subsector, y de éstos entre sí,

no es muy grande. Esto es debido a: 1) el grado de fragmentación, no hay grandes grupos, que se encuentra en la industria; 2) la estrategia de diferenciación con que los establecimientos se dirigen a los mismos segmentos; 3) el reducido número y escasa capacidad de establecimientos en comparación al nivel de demanda y al total de segmentos de mercado potenciales. Una mayor intensidad de la competencia se aprecia más a escala regional que nacional. Al mismo tiempo el tamaño reducido de los segmentos de mercado disponibles hace que los balnearios y resto de hoteles de salud traten de ampliar su “business mix” mediante la captación de mercado en segmentos no habituales. Ello como receta para mejorar la cuenta de explotación. Por otra parte, esa batalla por robar mercado no habitual también se explica por el desconocimiento que el cliente de la industria tiene sobre la tipología y oferta de servicios de estos establecimientos y de cuáles cubrirán mejor sus expectativas.

La falta de una imagen clara del sector en el mercado potencial se explicaría por tres razones: una es el reducido peso relativo del sector hotelero de salud con relación al sector hotelero en su conjunto. La segunda se deriva de la gestión poco profesionalizada de muchos establecimientos. Y la tercera, de la ausencia de una definición clara de la industria por parte de sus protagonistas y de comprensión de esa definición por parte de los intermediarios turísticos.

Entorno de la industria

Siguiendo a Porter, cuando se estudian las estrategias competitivas para una industria es crucial el entorno de la misma. Dicho entorno debe analizarse en tres dimensiones:

- 1) La concentración de una industria.
- 2) El estado de madurez de la industria
- 3) Su exposición a la competencia internacional.

Ni el grado de concentración ni la exposición a la competencia internacional serían dimensiones aplicables a nuestra industria. La concentración se refiere a una industria dominada por unas pocas empresas, que no es el caso. Y, la competencia internacional no es un factor a considerar en un futuro próximo, si obtengo el mismo producto en casa ¿por qué viajar 1.000 kilómetros?

El estado de madurez de la industria será el objeto del análisis. Como se ha avanzado más arriba la industria balnearia es una industria emergente y como tal responde a las siguientes características:

* Incertidumbre tecnológica. Por tal, Porter se refiere a una característica de las

industrias emergentes: la variedad en la oferta de productos y servicios sin que se haya demostrado cuál puede ser el más eficaz para cada uso. Así sucede con los tratamientos tradicionales de agua y barro, con otros de nombres más esotéricos, aunque también tradicionales, y con la confusa variedad de técnicas y productos que cualquiera puede encontrar en cualquier balneario u hotel de salud.

- * Incertidumbre estratégica. En una industria emergente no están todavía claras cuáles son las estrategias con éxito. Sólo el progresivo avance en la intensidad de la competencia permitirá dilucidar cuáles son las estrategias a seguir en cada caso. En una situación de reducida oferta y creciente demanda, cualquier estrategia (ya sea con relación al producto/servicio, comunicación, precio o promoción) puede tener un éxito relativo. Si una estrategia parece predominante en el sector es la de diferenciación a ultranza, muy localizada en los segmentos de mercado con los que se trabaja, produciendo, como se ha referido, gran confusión en el cliente, que cree comprar lo mismo en distintos establecimientos, cuando, en verdad, no tiene nada que ver.
- * Altos costes iniciales. Son los que caracterizan a industrias emergentes, sobre todo, en el sector hotelero. Tales costes pueden verse reducidos por la expansión en el sector, que permita repartir dichos costes entre varios establecimientos. Sin embargo, la industria todavía no está madura para avanzar en esa dirección.
- * Gran número de empresa de nuevo cuño. En un estado embrionario de una industria cualquiera se aventura a abrir un balneario, pues no hay restricciones y las reglas de juego no están claras.
- * Numerosos clientes por primera vez. Una industria emergente es una industria en crecimiento y, como tal, caracterizada por la gran cantidad de nuevos clientes.
- * Horizonte a corto plazo. La falta de experiencia hace pensar que se obtendrán grandes resultados a muy corto plazo.
- * Subsidios. En algunas industrias que se basan en áreas de importancia social, como lo puede ser la industria balnearia, se suele contemplar la entrega de subvenciones que ayuden al inicio de actividades y a mantenerse en el mercado durante los primeros años. El reverso de la moneda lo constituyen los numerosos caza-subvenciones que entran en el mercado sin el conocimiento preciso y que pueden producir grandes distorsiones en el mismo.

LA AMENAZA DE INCORPORACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

Una vez establecidos los límites de la industria, en los diferentes niveles competitivos que se han apuntado, y tratando de teorizar sobre las percepciones de dicho mercado desde el ámbito de la demanda, corresponde, ahora, la descripción del paisaje de nuevas incorporaciones de empresas a la industria, incluyendo la expansión dentro del sector de las empresas actuales.

Porter afirma que, a la hora de medir la intensidad de la competencia, no sólo cuenta el número de competidores en litigio, sino la amenaza de que ese número se incremente.

Las posibilidades de entrada en una industria dependen, en primer lugar, de la tasa de remuneración, que se estima, del capital invertido. Dicha tasa de remuneración nunca podrá ser inferior al rendimiento estimado de la deuda pública a largo plazo, con las correcciones al alza que se consideren pertinentes según el nivel de riesgo que la inversión conlleve. En segundo lugar, de las barreras de entrada o habilidades y capacidades necesarias para pervivir en esa industria. En tercer lugar, de la capacidad de respuesta de los miembros actuales de la industria.

La tasa de remuneración del capital no es, todavía, apreciada como interesante por los grandes inversores, por dos motivos: Uno, se piensa que el crecimiento de la demanda actual puede no sostenerse a largo plazo. Dos, dicha tasa puede obtenerse, con un nivel de riesgo percibido menor, en sectores más consolidados. Estas mismas causas provocan que las inversiones en la industria, por parte de agentes externos, se circunscriban más a los niveles competitivos segundo y tercero que al primero, o de los balnearios. Además, en tales niveles, los grandes grupos hoteleros tienen una mayor experiencia y conocimientos, de ahí que disminuya su nivel de riesgo percibido.

Como barreras de entrada Porter alude a las siguientes: Economías de Escala, Diferenciación de Producto, Necesidades de Capital, Costes de Cambio de Proveedor, Acceso a los Canales de Distribución, Desventajas en los Costes, Política del Gobierno.

Las economías de escala no constituyen una barrera de entrada al sector. No existen grandes empresas que controlen la gestión o la propiedad de un número importante de establecimientos de salud, no pudiéndose generar, por tanto, ahorros por reparto de costes entre varios establecimientos, ni ventajas competitivas, en ningún ámbito, ya sea comercial, de imagen o tecnológico. Esa inexistencia de barreras de entrada, muy al contrario, constituye una oportunidad de mercado para un grupo que decida entrar con fuerza en el sector.

Por diferenciación de producto se entiende la fuerza de una imagen de marca. En una industria emergente, en proceso de cambio, como la balnearia, los posicionamientos

subjetivos, la imagen que de nuestra empresa tienen los clientes, todavía no están consolidados. De ahí que la imagen de marca no sea una barrera de importancia.

Los requisitos de capital son una barrera de entrada, pero no insoslayable, sobre todo, si se pretende introducirse en el nivel competitivo uno, el balneario, ocupado, mayoritariamente, por el segmento medio y medio-bajo de la demanda.

Sólo puede apreciarse, por parte de la demanda, un riesgo en el cambio de proveedor, en el segmento de mercado que acude a los balnearios para aliviar sus dolencias. Sin embargo, dicho riesgo percibido por el cliente se ha difuminado, en su mayor parte, al acostumbrarse los usuarios de programas sociales al cambio de balneario cada temporada.

El acceso a los canales tampoco es una barrera de entrada. Bien al contrario, los grupos con presencia en el sector hotelero pueden convertir sus consolidados lazos con los canales de distribución en una ventaja competitiva.

Ciertas desventajas en la estructura de costes de un recién llegado a la industria se pueden producir en el campo tecnológico, otras desventajas también pueden producirse derivadas de la falta de experiencia y por ausencia de lugares suficientemente atractivos para el desarrollo de balnearios.

El conocimiento de la tecnología, de los errores y aciertos en el desarrollo del entramado que sostiene la prestación de algunos servicios, es un área de preocupación para la empresa de nuevo cuño. Así ocurre, por ejemplo, con la tecnología que permite la construcción de piscinas activas, o con los materiales y condiciones ambientales necesarias para evitar brotes bacteriológicos y disminuir el efecto corrosivo de las aguas. La ausencia de experiencia acumulada en el desarrollo de tareas donde el componente humano es muy preponderante también es un elemento disuasorio.

El emplazamiento, por otra parte, constituye un factor clave para el éxito de una empresa hotelera, y más si se trata de un balneario cuya viabilidad depende de la existencia de un manantial en la zona. Un repaso de los balnearios con gran rentabilidad en España nos permite, rápidamente, colegir que la termalidad del agua es un factor de éxito tradicionalmente (aparte de la proximidad a centros urbanos generadores de demanda y buenas comunicaciones³), y que el catálogo de manantiales de aguas hipertermales es limitado. Las tres son barreras de entrada importantes, aunque el alcance de las dos primeras se circunscriba más a los primeros años de explotación: la curva de aprendizaje se acerca a la media del sector pasados unos años.

La política del gobierno puede ser una barrera de entrada, pero, en este caso, no lo es, pues las reglas de juego en el sector no están claras y, además, la política de subvenciones en algunas zonas favorece la superación de las barreras de entrada en cuanto a requisitos de capital.

La capacidad de respuesta de los actuales actores es muy limitada y, por tanto, las barreras pueden franquearse con facilidad en ese campo. En efecto, no hay en el sector empresas con suficientes activos líquidos susceptibles de traducirse en un arsenal de medidas de castigo respecto de los candidatos a formar parte del mercado.

Como resumen de este apartado puede afirmarse que las barreras de entrada en la industria balnearia son, en general, bajas: no existen grandes obstáculos que no puedan ser sorteados a medio plazo, si se cuenta con la visión de empresa y capacidad de gestión adecuadas. Las barreras de salida son, sin embargo, altas, pues es difícil desprenderse con facilidad de las inversiones en capacidad fija que se requieren para adentrarse en la industria. Dicho estado de cosas conforma un panorama complicado, pues las facilidades para entrar en la industria permitirán que numerosos inversores lo hagan, alentados por la fase expansiva del ciclo económico. Dichas mismas empresas tendrían grandes dificultades para abandonar el sector, una vez que coincida la fase depresiva del ciclo económico con el incremento en la intensidad de la competencia. Ello provocará una acumulación de capacidad productiva infrautilizada, redundando en una situación de beneficios escasos y grandes dosis de riesgo. En ese momento muchos se preguntarán cuál debe ser su estrategia competitiva, que, en algunos casos, sólo podrá ser de supervivencia.

LA PRESIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos/servicios sustitutivos son aquellos que realizan algunas de las funciones que desarrollan los competidores de una industria, pero que, sin embargo, no son considerados parte de la misma en condiciones normales. La amenaza, no obstante, de que se conviertan en nuevos actores de una industria siempre está ahí. Ese podría ser el caso cuando las diferencias de precio son abismales, aun a pesar de no ofrecer exactamente el mismo producto que los actores principales de una industria.

En la figura 2 se ha ubicado a los productos sustitutivos en el mapa competitivo de la industria de turismo de salud. Evidentemente, su producto es distinto por varias razones, por eso son sustitutivos y, entre ellas, destaca que no ofrecen alojamiento en algunos casos (clubes de fitness de la ciudades), o que, si lo ofrecen (hoteles de ciudad

3 JAVIER VAZQUEZ-ILLA, 1998. Estudio de Viabilidad de los Balnearios de Grávalos y Cervera.

con fitness centers), es difícil que puedan dirigirse al segmento que compra descanso y naturaleza, el mayoritario, teniendo situadas sus instalaciones en el mismo entorno del que quieren liberarse los clientes de ese segmento. Ello no es óbice para considerarlos en el nivel competitivo cuarto, para poner de relieve que están ahí y que su presencia, haciendo seguidismo de los integrantes del nivel primero, puede comprometer la viabilidad de algún establecimiento muy próximo a entornos urbanos. Lo contrario, claro está, también puede suceder, si el balneario tiene capacidad de reacción.

EL PODER DE MANIOBRA DE LOS COMPRADORES

Los compradores o clientes compiten con la industria, forzando los precios a la baja al amenazar con no volver o cambiar de nivel competitivo, exigiendo una mayor calidad en los productos y servicios, e intentando que los competidores inicien guerras de precios o de calidad, todo ello a expensas de la rentabilidad de la industria.

Para evaluar el poder que en una industria tiene el colectivo de clientes es preciso analizar su concentración en número o capacidad de compra, el porcentaje que suponga en el conjunto de gastos de los clientes el desembolso que por la compra tengan que hacer, la diferenciación de producto, los costes de cambio de proveedor, el tipo de beneficios que el cliente obtenga (en el caso de compras por clientes-empresa), y la información que el cliente posea sobre la industria.

Existen dos tipos de clientes: individuales y el cliente-empresa u organización. Un balneario u hotel de salud perseguirá, en principio, trabajar con clientes cuyo poder de respuesta concertada sea muy bajo. En ese sentido siempre será más conveniente trabajar con clientes individuales que con clientes de agencia, empresas o instituciones. Incluso esa selección de clientes puede operarse a la hora de optar por trabajar con una canal o con otro: desde ese punto de vista se seleccionará el canal que menos capacidad tenga para imponer sus condiciones. En el análisis de la industria española, con especial referencia al nivel competitivo de los balnearios, destaca la preocupante dependencia, en muchos establecimientos, respecto de uno de los canales: el IMSERSO. Dicho canal tiene el poder suficiente, controla en torno al 50% de las estancias, para fijar las reglas de juego.

Otros factores no suponen una amenaza considerable para el sector, pues el cliente, en general, no tiene buena información sobre los costes operativos de la industria al ser un producto muy diferenciado, su capacidad para organizarse es reducida y los “costes de salud” que le puede acarrear un cambio de proveedor, al perderse la eficacia del tratamiento, son percibidos todavía como algo altos (no ocurre lo mismo con el cliente de relax cuyo poder de maniobra es mayor al no percibir tanto como el de tratamiento la diferenciación de producto). Sin embargo, su capacidad de presión sí

es más patente en el factor presupuesto: al constituir el gasto que provoca la estancia en un establecimiento una parte importante del presupuesto de muchos clientes. Es interesante traer a colación las respuestas obtenidas en El Estudio Producto Termal sobre la cantidad que estaría dispuesto a pagar el cliente por la estancia en un balneario (Cuadro V).

Cuadro V. CUÁNTO CREE QUE COBRAN Y CUANTO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR UN BALNEARIO

(*) Precio: Pta. por persona y día, incluyendo pensión completa y tratamientos.

Fuente: Estudio Producto Termal

Se desprende de las respuestas obtenidas que para el mercado potencial de los balnearios el factor precio es de carácter decisivo: sólo un 15% de la muestra estaría dispuesta a pagar más de 10 000 pesetas por persona y día por todos los servicios. Se

PRECIO*	PORCENTAJE QUE CREEN QUE COBRAN	PORCENTAJE QUE ESTAN DISPUESTOS A PAGAR
Base: citan circunstancias (1.019 personas)		
– Menos de 5 mil Pta.	4,7	21,5
– 5 a 10 mil Pta.	22,6	30,3
– 10 a 15 mil Pta.	17,5	9,5
– 15 a 20 mil Pta.	9,9	2,9
– 20 a 25 mil Pta.	3,7	1,0
– Más de 25 mil Pta.	3,4	1,0
– NS/NC	38,2	33,7
Precio medio	12.380	8.080

infiere, por tanto, que el desembolso a realizar en un balneario constituye una parte importante del presupuesto del cliente y, por ende, su capacidad de presión sobre la industria tiende a incrementarse.

EL PODER DE MANIOBRA DE LOS PROVEEDORES

La lista de proveedores de una industria es amplia y va, en el caso del sector que nos ocupa, desde los suministradores de productos hoteleros típicos, hasta los de balneario, fitness, piscinas, pasando por los monetarios (bancos) y finalizando con los que suministran su fuerza de trabajo (los empleados).

Los proveedores pueden ejercer su poder sobre una industria amenazando con subir los precios de sus productos o de bajar la calidad de los mismos. Según Porter, el grupo de proveedores de una industria es poderoso si se cumple lo siguiente: 1) los

proveedores están más concentrados y mejor organizados que la industria a la que sirven; 2) no hay productos sustitutivos; 3) la industria no es un cliente de importancia para el proveedor; 4) el producto del proveedor es importante para la industria; 5) los productos del proveedor están muy diferenciados y su sustitución conllevaría gastos de importancia para adaptar las instalaciones.

La concentración de proveedores de nivel hotelero no es importante, hay gran diversidad a escala nacional, sobre todo. Su sustitución no puede ocasionar gastos de importancia pues el nuevo proveedor reemplazará el equipo que se tuviera en depósito del proveedor precedente. No ocurre lo mismo en el ámbito estrictamente balneario (no tanto en los hoteles de salud), donde las condiciones ambientales provocan que sean pocos los proveedores capacitados para operar con éxito en el suministro de equipos y materiales, y los productos sustitutivos pueden no existir. Además, sucede que para estos mismos proveedores la industria no es un cliente relevante, por el todavía escaso desarrollo del sector, de ahí que se refuerce el poder de maniobra de los proveedores: la pérdida de un contrato no les ocasiona grandes trastornos. El producto del proveedor de balneario suele ser importante para la industria y más en el caso de empresas emergentes sin las capacidades y habilidades suficientes para adoptar soluciones sustitutorias. En esos casos el poder de los proveedores es aún mayor.

Merece resaltarse el poder de los proveedores que suministran su fuerza de trabajo, como sucede en todo el sector hotelero y, aún más, en el subsector hotelero, balneario o no, situado en enclaves con poca densidad de población. La escasez de ese recurso se acompaña con una deficiente formación para el desempeño de muchos puestos de trabajo. El descenso de las tasas de paro ha reforzado, incluso, dicho poder de presión sobre los salarios y condiciones de trabajo, lo que, aparte de encarecer el producto balneario, plantea serios problemas a la hora de prestar el servicio con calidad y flexibilidad horaria. Su nivel de organización es, además, muy superior al de otros actores, de ahí que pueda afirmarse que responder a esa amenaza es uno de los retos que el sector debe asumir con rapidez.

El suministro de capital siempre ha sido un problema para el sector hostelero en general por la cantidad de quiebras y suspensiones que se contabilizan y, por tanto, de fallidos en la devolución de préstamos. El poder de maniobra de los bancos es considerable, pues la industria no es un gran cliente y los riesgos son altos.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Porter define la estrategia competitiva como la adopción de posturas defensivas u ofensivas para ocupar una posición sostenible en la industria que permita a la empresa manejar adecuadamente su relación con las 5 fuerzas competitivas (competidores, amenaza de nuevas entradas, proveedores, clientes y productos sustitutivos) de modo

que obtenga una remuneración del capital invertido superior a la media. Cada estrategia seguida por cada empresa será una única construcción que refleje las particularidades de la misma; sin embargo, en un primer nivel, se puede distinguir entre tres estrategias genéricas, que pueden utilizarse solas o en combinación con otras:

- 1.- Ser líder en costes.
- 2.- Diferenciación.
- 3.- Especialización.

Generalmente, el éxito a la hora de competir estriba en que se siga una de las tres estrategias y que no se mezclen sus postulados, aunque, en raras ocasiones, es posible hacerlo. Además, ninguna de las tres estrategias garantiza un nivel elevado de beneficios empresariales. Tal nivel viene marcado, como se ha demostrado, por las 5 fuerzas que marcan la intensidad de la competencia. Sin embargo, un seguimiento cabal de la estrategia adecuada en cada caso sí permitirá a una empresa batir a sus competidores: obtener mejores resultados que éstos.

Ser líder en costes requiere la puesta en práctica de una serie de políticas orientadas a la consecución de este objetivo básico. Tal objetivo debe presidir todas las acciones de la empresa, empezando con la construcción de instalaciones donde prime la función que desarrollan por encima de todo y donde se puedan establecer sinergias con otras áreas del establecimiento. Minimizando los costes en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, oferta de servicios o publicidad. Vigilando estrechamente los costes fijos y utilizando la experiencia para obtener ahorros. Dicha estrategia confiere a la empresa una posición defensiva frente al resto de fuerzas competitivas. Nadie puede ir más bajo en costes de lo que la empresa puede, ello desalentará a otras empresas que estén pensando en entrar en la industria y los productos sustitutivos no serán considerados. Por otra parte, acuñar esta estrategia supone asumir pérdidas en un principio para robar cuota de mercado, una política de precios agresiva y capital suficiente para montar equipos e instalaciones que generen esa reducción de costes a medio o largo plazo.

La segunda estrategia genérica es la diferenciación del producto o servicio que se ofrece, de modo que sea percibido, en la industria, como poseedor de algo único. Las empresas pueden diferenciarse en el diseño de las instalaciones, en la prestación del servicio, en la política de comunicación, en la tecnología que desarrollan... Los costes pasan a un segundo plano. Es esencial, por tanto, que la empresa desprenda esa imagen de singularidad que facilite que sus clientes sean menos sensibles a los incrementos de precio y que disuada a los competidores de seguir su estela.

Una tercera estrategia competitiva es la especialización. Como su propio nombre

indica supone servir las necesidades de un segmento o de una zona geográfica de manera exclusiva y sin olvidar ningún detalle. La especialización implica ser líder en costes o la diferenciación con respecto a un segmento objetivo o zona geográfica.

¿Cuál es la estrategia correcta? Las tres tienen sus ventajas, ya descritas, y sus riesgos. La estrategia de ser líder en costes puede ser neutralizada con el paso del tiempo al producirse un fenómeno de aprendizaje por parte de los recién llegados. La imitación puede llevar a poner en solfa una estrategia de diferenciación, sobre todo en el marco de las circunstancias que rodean a una industria emergente. La especialización puede llegar a superarse por una gran empresa que genere economías de escala, con capacidad para gestionar varios establecimientos.

Ser líder en costes conlleva una fuerte inversión en equipamientos hoteleros y balnearios que garanticen esa funcionalidad, dejando en un segundo plano las consideraciones estéticas. Su público natural es aquel que concede más importancia a los resultados, la eficacia del tratamiento, que a los detalles en la prestación del servicio. El nivel de inversión alto supone que ha de captar clientes en todo el abanico competitivo, clientes muy sensibles al precio, que hagan posible mantener altas tasas de ocupación que sostengan la rentabilidad de la empresa. Los segmentos potenciales son grupos de tercera edad de nivel medio-medio, medio-bajo y bajo y jubilados, en general, en esos tres mismos niveles, impedidos o no. Seguir la estrategia de ser líder en costes plantea la posibilidad de aprovechar la oportunidad de mercado que se deriva del desarrollo de alojamientos con servicios hoteleros para residentes permanentes y temporales. Entre sus desventajas destaca la dependencia de los programas subvencionados del gobierno para alcanzar su máxima rentabilidad. Su entorno competitivo varía un poco al considerar como posibles competidores a productos sustitutivos como residencias de tercera edad asistidas o no.

La especialización es la estrategia más común en los balnearios españoles. Es la consecuencia lógica del tamaño reducido de la mayoría de establecimientos y de su fragmentación. Dentro de la estrategia de especialización, un buen número combina ser líder en costes con la estrategia de diferenciación al dirigirse al segmento elegido. Dicha estrategia genera confusión, en general, en la clientela, confusión, por otra parte, explicable al tratarse de una industria emergente. La especialización se produce al servir las necesidades de un determinado segmento o de una zona. El segmento podrá ser el RR (reumático rico) de toda la vida, el cliente que compra descanso, el que compra programas de belleza, fitness u otros, e, incluso, los pequeños grupos de tercera edad. Que se trabaje con uno u otro segmento dependerá de si la especialización se da por ser líder en costes o por diferenciación. Las inversiones en instalaciones no son muy elevadas y la gestión de estos establecimientos está muy próxima al cliente, lo que se da en llamar trato familiar. Son establecimientos con dificultades para hacer llegar

sus mensajes a su público potencial por su reducido tamaño y pueden competir con establecimientos de todos los niveles competitivos si su estrategia es de especialización por diferenciación.

La diferenciación en el sector, en el ámbito general, es la aconsejada para establecimientos de gran tamaño con fuertes inversiones realizadas y en curso. Las inversiones han de tener en cuenta la necesidades de los distintos segmentos que deben captar para sostener la rentabilidad de la empresa. Las inversiones en comunicación y promoción son también grandes. La formación del personal es clave para que sean capaces de prestar el servicio de forma diferenciada, flexible y adaptada a los requisitos de cada cliente de modo que no sean muy sensibles a los precios más elevados que han de pagar al comprar singularidad. Los segmentos son: los RR, los busca-descanso, familias en vacaciones, empresas, grupos selectos... Su set competitivo son los establecimientos de cierta categoría de cualquiera de los niveles.

Aparte de la estrategia competitiva seguida por cada empresa, es recomendable la creación de destinos, regionales o comarcales que agrupen y complementen las estrategias seguidas por varios establecimientos, posibilitando la generación de economías de escala en los campos tecnológico, comercial, operativo y, sobre todo, la acuñación de una imagen de marca. Dicha estrategia no puede seguirse sin un apoyo decidido de los municipios afectados. Es necesario que entiendan que no son estrategias de suma cero en el ámbito regional, sino donde todos ganan, y que faciliten la adecuación del entorno a la llegada de visitantes. Dicha estrategia es muy acertada para establecimientos de nuevo cuño: les ayudará a superar las barreras de entrada al adscribirse desde el principio a un todo, un destino, que suma más que las partes por separado.

CONCLUSIONES

Ohmae⁴ nos ha enseñado que, en el desarrollo de estrategias competitivas sostenibles, es necesario comprender cuáles son los factores críticos para el éxito de una industria en particular. Y nos ha facilitado dos herramientas metodológicas que nos ayuden a descubrir dichos factores: el “value analysis” (análisis de si los costes de un producto/servicio son los que se corresponden con el precio que se puede poner) y el “value engineering” (análisis de si la calidad y fiabilidad de un producto/servicio es la adecuada para el diseño y la función que debe cumplir). La utilización de ambas herramientas supone descomponer todo el universo de una empresa o de una industria en cada una de sus partes, para, estudiando cada una por separado y analizando qué

4 Kenichi Ohmae, 1982. *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill, Inc.

evolución puede seguir y cuáles son sus implicaciones estratégicas en las diferentes áreas de la empresa, pasar a recomponer el universo descompuesto. Dicha tarea ha sido parcialmente realizada con la aplicación del análisis de Porter a la industria balnearia, siendo las conclusiones obtenidas las siguientes:

Primera.- La industria balnearia es una industria emergente al haberse rechazado, desde la demanda, el conjunto de reglas que definían el paradigma de la industria hasta ahora y no existir consenso, desde la oferta, en cuáles deben ser las reglas de juego actuales. El carácter emergente de la industria se observa, sobre todo, en su incertidumbre tecnológica e incertidumbre estratégica, que generan gran confusión en la demanda, además de en la estrategia competitiva mayoritariamente seguida: la especialización en un segmento, con un alto grado de diferenciación, lo que redundaba en una mayor confusión en el cliente.

Segunda.- No puede hablarse ya de mapa competitivo de la industria balnearia, desde el punto de vista de la demanda, sino de mapa de situación competitiva del turismo de salud, con cuatro niveles competitivos distintos: los balnearios, los hoteles de salud, los resorts y los productos sustitutivos.

Tercera.- La amenaza de incorporación de nuevas empresas es alta, pues, aunque la tasa de remuneración del capital no se percibe como suficientemente alta, las barreras de entrada son bajas y la capacidad de respuesta de los miembros actuales de la industria es reducida. La fragmentación de la industria no permite que se generen economías de escala en los ámbitos tecnológico, comercial o de imagen de marca, no pudiendo convertirse en barreras de entrada.

Cuarta.- Los productos sustitutivos están realizando maniobras estratégicas que deberían tener respuesta defensiva por parte del nivel competitivo uno, los balnearios, para reducir la confusión reinante en la demanda.

Quinta.- El poder de maniobra de los clientes no es alto, excepto para el cliente de programa social. Este canal controla en torno a la mitad de las estancias en balnearios, está muy bien informado y su capacidad de presión es muy alta.

Sexta.- La capacidad que tienen los proveedores de imponer sus condiciones es alta, tanto en el proveedor de balneario, para quien la industria no constituye un cliente importante, como en el proveedor monetario y de fuerza de trabajo.

Puede afirmarse que el panorama descrito, aun tratándose de una industria en

crecimiento, presenta algunas preocupaciones al tener muy pocas barreras de entrada al sector y barreras muy altas, sin embargo, de salida: es muy difícil abandonar el sector una vez que se ha hecho una inversión importante en capacidad productiva fija, lo que podría generar un problema de saturación a largo plazo. La fragmentación de la industria, por otra parte, impide a los balnearios competir con efectividad, desplegando economías de escala, con los otros niveles competitivos en algunos segmentos. El problema no se apreciará completamente hasta que la fase emergente de la industria culmine y se llegue a la de madurez, donde sólo pervivirán los establecimientos con la estrategia competitiva correcta.

La fragmentación y la gestión poco profesional impiden también la adopción de la estrategia correcta por cada empresa, sobre todo a la hora de aunar voluntades para la creación de destinos regionales de balnearios especializados, donde las diferentes estrategias competitivas: líder en costes, especialización y diferenciación sean percibidas de manera más nítida por el mercado potencial.

No obstante, la industria balnearia es un sector de futuro si sabe maniobrar adecuadamente para resolver los problemas apuntados, organizarse en destinos que aglutinen a balnearios con diferentes estrategias competitivas, romper con la fragmentación existente y hacer frente a sus retos. Entre ellos, quizá el más importante sea saber cubrir las necesidades de los nuevos segmentos de mercado, sin perder la fidelidad de los mercados tradicionales.

Dice Ohmae que las estrategias competitivas con éxito son fruto de un especial estado de lucidez mental que, además, ha pasado el test de validez de un análisis riguroso. El análisis, sirve, por tanto, para estimular el proceso creativo y para comprobar la eficacia e implicaciones estratégicas de las ideas que surjan de ese estado de lucidez. Con el entramado analítico desarrollado en esta ponencia se ha pretendido, mediante su aplicación a la industria balnearia, dibujar el mapa competitivo del sector, describir los elementos de que se compone la estructura actual de la industria y recomendar recetas estratégicas genéricas para cada tipo de establecimiento. Es evidente que en este trabajo no se proporcionan las pautas para lograr ese maravilloso estado de lucidez mental aludido por Ohmae, el objetivo es más modesto: facilitar las herramientas analíticas que permitan interpretar la situación de la industria y hacia dónde es previsible que evolucione. La lucidez mental debe aportarla cada uno.