

El Negocio de Líneas de Cruceros y el Modelo de Estrategias Competitivas

María T. Zancudo G.¹
Guillermo Alvarez²

RESUMEN: En este trabajo se plantea la aplicación del modelo de estrategias competitivas de Michael Porter en la industria de la hospitalidad, fundamentalmente en el negocio de las líneas de cruceros. La metodología utilizada es la de estudio de casos, específicamente la línea de cruceros Carnival, Inc., la cual es la empresa líder en el negocio de cruceros en América del Norte y la más grande del mundo en términos de transporte de pasajeros. Los resultados obtenidos evidencian que la utilización del modelo de estrategias competitivas de Porter, podría convertirse en un enfoque gerencial que optimice a las organizaciones de la industria de la hospitalidad.

PALABRAS CLAVES: Industria de turismo; líneas de cruceros; competitividad; modelo de estrategias de Porter; Carnival.

ABSTRACT: This work describes the application of Michael Porter's theory on competitive strategy to analyze the hospitality industry: case of Carnival Cruise Line, Inc., which is the leading company in the cruise ship business in North America, and the world largest cruise line in

-
1. Bachelor en Administración de Hoteles y Restaurantes, University of Denver. Postgraduado en Educación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela, y en Administración de Hoteles y Restaurantes en Florida International University. Profesor de la Universidad Simón Bolívar, sede del Litoral, en el área de Turismo y Hotelaria.
End. para corresp.: Universidad Simón Bolívar, sede del Litoral; Camuri Grande, Apartado Postal 314, La Guaira, Municipio Vargas, Distrito Federal, (031) 722911 al 15, ext. 245, 188, 152.
 2. Postgraduado en Educación Superior Universitaria, en Psicología y en Ingeniería Empresarial de la Universidad Simón Bolívar. Profesor de la Universidad Simón Bolívar en el área de Psicología Organizacional y de Gerencia de la Empresa.
End. para corresp.: Universidad Simón Bolívar, sede del Litoral; Camuri Grande, Apartado Postal 314, La Guaira, Municipio Vargas, Distrito Federal, (031) 722911 al 15, ext. 245, 188, 152.

terms of passengers count. Results demonstrate that organizations can create and sustain a competitive advantage in its industry and also that Porter's theory could be a powerful management tool to optimize hospitality industry organizations.

KEY WORDS: Tourism industry; cruise lines; competitiveness; Porter's model on competitive strategy; Carnival.

Introducción

Las organizaciones funcionan en un ambiente de permanente interacción entre unas y otras: donde lo económico, técnico, social y político están en constantes cambios. A esto se le conoce como mercados competitivos. Para que una organización alcance y mantenga una posición competitiva en este ambiente, necesita definir y desarrollar una estrategia; sabiendo que las fuerzas interactivas, internas y externas al mercado, afectan las posibles estrategias a seguir y por ende los resultados de su aplicación.

De acuerdo a Porter (1985) para que una organización se convierta en exitosa, necesita ubicarse en una posición donde identifique alguna ventaja competitiva. Para ayudar a las organizaciones en este proceso, desarrolló un modelo – *Modelo de Estrategias Competitivas* – donde describe técnicas tanto para análisis de la industria y sus competidores, como para la creación y el mantenimiento de esa ventaja competitiva. La metodología permite identificar una posición competitiva favorable a partir del análisis de cinco factores – las *fuerzas competitivas* –, cuya interacción dan forma a la estructura de cualquier industria, a saber:

- el riesgo para entrar a la industria;
- el poder de los compradores;
- el riesgo a ser sustituido;
- el poder de los distribuidores;
- la rivalidad entre los competidores existentes.

Adicionalmente, estas fuerzas determinan dos hechos importantes:

- lo atractivo de las ganancias a largo plazo para una industria;
- la naturaleza de la competencia en esa industria.

Para aplicar el modelo de estrategias competitivas es necesario seguir los siguientes pasos:

- identificar el ambiente competitivo de la industria a través del análisis de la interacción de las cinco fuerzas competitivas así como la habilidad de cada una de ellas para influir la productividad y rentabilidad de la industria;

- establecer el posicionamiento de la empresa en ese ambiente;
- desarrollar las alternativas estratégicas de la organización.

La esencia de formular una estrategia competitiva se refiere a la necesidad de optimizar la relación de una empresa con su medio ambiente. En general, la industria de la hospitalidad se caracteriza por ser una industria de alto riesgo debido al intenso requerimiento de capital y recurso humano: los gastos de personal y el índice de rotación son muy altos; y, se requiere de una gran inversión para poseer una unidad de producción sea propia o rentada. Las líneas de cruceros constituyen un segmento en la industria de la hospitalidad, que en los últimos años ha mostrado un rápido crecimiento. Entre los indicadores se destacan:

- un incremento del 9.9% anual de las tasas de reservaciones de cruceros a nivel mundial (Rocco y Andrew, 1991);
- la incorporación de 34.315 embarcaciones, durante los años del 1984 al 1990, a las 41.000 que había en el mercado en 1983, y la proyección en un 39% de la capacidad de crecimiento para la década de los 90's;
- la ampliación y diversificación de los segmentos de mercado a medida que los cruceros han sido capaces de atraer el mayor grupo de personas jóvenes: de acuerdo a la Asociación Internacional de Líneas de Cruceros – CLIA (1989), 30% de los pasajeros de los cruceros tienen edades comprendidas entre los 25 y 30 años, y 58% tienen menos de 60 años, lo que significa que la edad promedio de estos pasajeros se encuentra en el rango entre los 40 y 59 años;
- representa el porcentaje más alto en el negocio de viajes, que el de cualquier otro segmento, y es a la vez el renglón más rentable que los agentes pueden vender: entre el 95% y 99% de las ventas de cruceros se realiza a través de las agencias de viajes (Dickenson, 1990).

Del escenario planteado se deriva lo relevante que resultaría analizar en detalle las características del negocio de las líneas de cruceros como empresas inmersas en un medio fuertemente competitivo. Por otra parte, la existencia de una herramienta gerencial como la que plantea Michael Porter, proporciona la oportunidad de analizar con criterios científicos la posición competitiva actual y prospectiva de una empresa.

En este contexto, el problema a estudiar se formuló de la siguiente manera: ¿Cuáles son las características del entorno competitivo donde funcionan las líneas de cruceros?; ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa Carnival Cruise?; ¿Cuál es la estrategia competitiva que sigue la empresa?

Con el presente estudio se aspira a responder a todas y cada una de las interrogantes propuestas. Igualmente se propone como objetivo general aplicar el modelo de estrategias competitivas a las líneas de cruceros, en particular a la empresa Carnival Cruise; y como objetivos específicos:

- identificar las características del entorno competitivo donde funcionan las líneas de cruceros;

- determinar el posicionamiento de la empresa Carnival Cruise;
- identificar la estrategia competitiva que sigue la empresa.

Metodología

Este trabajo es un estudio de caso, con base documental (Barrios et al., 1987). Se pretende identificar la estrategia competitiva que utiliza una empresa con éxito, utilizando las etapas que se plantean en el modelo de estrategias competitivas de Porter.

Se cumplió con el siguiente esquema de trabajo, a saber:

- identificación del ambiente competitivo de la industria a través del análisis de la interacción de las cinco fuerzas competitivas así como la habilidad de cada una de ellas para influir la productividad y rentabilidad de la industria;
- determinación del posicionamiento de la empresa en ese ambiente;
- identificación de las alternativas estratégicas de la organización.

Resultados

Con base al análisis de la interacción de las cinco fuerzas competitivas, se puede derivar los siguientes resultados:

Ambiente Competitivo de las Líneas de Cruceros

El ambiente competitivo para las líneas de cruceros se muestra atractivo, ya que:

- siendo un segmento de la industria de la hospitalidad, la estructura competitiva de las líneas de cruceros es similar a la de ésta, a saber: a) son empresas de alto riesgo debido al intenso requerimiento de capital y recurso humano que se requiere para poseer una unidad de producción, y b) su mercado, especialmente en los países más desarrollados, se considera bastante concurrido, diversificado y fuertemente competido. Esto ha traído como consecuencia, un desbalance entre la oferta y la demanda, lo cual fortalece el poder y capacidad de negociación de los consumidores y la oferta de productos sustitutos. Sin embargo, cabe destacar que las líneas de cruceros cuentan con mayor fuerza competitiva que el resto de los segmentos de la industria de la hospitalidad;
- los riesgos que deben confrontar las nuevas empresas al incorporarse a la industria, es una fuerza que favorece a las líneas de cruceros que ya están en el mercado. Las barreras para los que pretenden iniciar son grandes y la principal se refiere a los requerimientos de capital ya que se requiere una gran inversión

financiera no sólo para la adquisición de los buques (unidades de producción), sino también para la publicidad y promoción (inversión riesgosa y no recuperable), así como también, un considerable capital de trabajo. La industria requiere de un ingreso a gran escala y esto condiciona a los nuevos inversores o empresarios, pues lo contrario representa una desventaja desde el punto de vista de costos y por lo tanto competitiva. Igualmente, el acceso a los canales de distribución representa una barrera para incorporarse como línea de crucero. Los agentes de viajes deben estar convencidos de la seguridad y calidad del nuevo servicio que ofrecen frente a lo que ofrecen las líneas establecidas. Esto no es tarea fácil, por el contrario se requiere de un esfuerzo de venta agresivo, costoso e intenso;

- la tasa de crecimiento del negocio se ha incrementado durante las dos últimas décadas y se espera que continúe creciendo. El mercado en este aspecto es muy particular en términos de balance. Una sola línea capta un cuarto del total del mercado norteamericano y transporta el doble de los pasajeros que su competidor más cercano (Carnival Cruise Line, 1991: 4). De acuerdo al modelo de Porter (1980), un líder de esta magnitud impone disciplina en el mercado así como también juega un rol de coordinador en la industria a través de estrategias como el liderazgo en precios (este exactamente el caso de la línea de cruceros Carnival). Entre las otras firmas existe la rivalidad para tratar de ampliar su porción en el mercado;
- el producto sustituto más importante para los cruceros son los resorts y los clubes que ofrecen todos los servicios en una misma localidad. Sin embargo, a nivel internacional las líneas de cruceros mantienen su mercado. Algunos analistas financieros aseguran que este crecimiento continuará y aumentará, a pesar del despliegue de los clubes de tierra (Rocco y Andrew, 1991). Por lo tanto, no se percibe un riesgo intenso desde esta fuente. Sin embargo, para responder a ésta amenaza, las líneas de cruceros, ofrecen a los consumidores paquetes combinando los cruceros con porciones terrestres;
- el poder de los consumidores de las líneas de cruceros proviene de las agencias de viajes, ya que el 99% de los cruceros se venden a través de ellas. Esto hace a las líneas de cruceros débiles frente al poder de los consumidores ya que dependen de un solo canal de distribución. Por su parte los agentes de viajes influyen directamente el proceso de compra de los consumidores dado que son ellos quienes conocen las características y detalles del producto. Este factor hace a la industria vulnerable y gran parte de las ganancias escapan de su control;
- el poder de negociación de los proveedores no representa una gran amenaza para las líneas de cruceros. Por el contrario, ellas se benefician de su naturaleza de industria global para sobreponerse a cualquier riesgo intenso que pudiera originarse de los proveedores. Actualmente, la mayoría de los barcos tienen sus proveedores distribuidos a lo largo de las rutas de sus cruceros. Sin embargo, es importante señalar dos factores que pudieran ejercer una presión circunstancial,

estos son: el combustible y la fuerza laboral. Porter se refiere al recurso humano como un proveedor poderoso ya que el personal altamente calificado y/o fuertemente sindicalizado puede a través de la negociación obtener una parte significativa o las ganancias potenciales de una empresa. El recurso humano puede ser una fuente importante de presión para todas las empresas de servicio, las cuales por naturaleza tienen una intensa fuerza laboral.

Posicionamiento de la Línea de Cruceros Carnival, Inc.

En base al número de pasajeros transportados, Carnival es la línea de cruceros más grande del mundo. Fue fundada por Ted Arison en 1974 y registrada como una corporación panameña e inició sus operaciones con un solo barco. Hoy en día la línea de cruceros Carnival está integrada por nueve unidades de cruceros y otras propiedades: el resort y casino Carnival Cristal Palace en Nassau, Bahamas; la línea de cruceros Holland America, la cual cuenta con cuatro barcos de cruceros que navegan en Alaska y el mar Caribe; la cadena de hoteles Westmart, la cual está integrada por diecinueve hoteles; la empresa Westour que es el mayorista de turismo más grande de Alaska y el oeste canadiense; y finalmente, la línea de cruceros Winstar cuya flota de tres barcos, son los de mayor capacidad de pasajeros en el mundo. Así también, estableció una compañía con la operadora de hoteles Continental, para administrar el Cristal Palace. Entre sus recientes adquisiciones (1992-1994) se encuentran dos ultra lujosos barcos de cruceros de diseño singular y eficiente operación (Carnival Cruise Line, 1994) y en Venezuela (1994) el Hotel Maremare Resort.

Estrategia Competitiva de la Línea de Cruceros Carnival

De acuerdo con Porter (1985), una estrategia de liderazgo en cuanto a costos, en algunas oportunidades puede revolucionar una industria en la cual históricamente, la competitividad se ha basado en criterios diferentes a los de costos y precios. En este sentido, los competidores adolecen de una adecuada preparación económica o perceptiva para tomar las acciones necesarias para minimizar sus costos. Esto refleja la razón de las ventajas competitivas de Carnival en la industria de hospitalidad.

La posición de Carnival en la estructura de la industria de la hospitalidad puede ser considerada como muy poderosa. Carnival es una corporación global, integrada por diferentes compañías con una diversidad de recursos y lo más importante, con una gran capacidad de enfrentar la competencia (competitividad).

Carnival ha desarrollado con mucho éxito una *estrategia de liderazgo en cuanto a costos*. Esto se deriva ya que no sólo ha hecho frente y ha mantenido su posición ante poderosos compradores, sino que ha asumido una actitud agresiva para influenciar a su favor el mercado y en consecuencia el balance de la estructura de la industria.

Desde sus inicios Carnival comenzó innovando y con un buen producto. Cuando los cruceros eran considerados como el tiempo y lugar ideal para descansar y mantenerse tranquilo de una manera pasiva, la línea de cruceros Carnival introdujo "el crucero de la diversión", creando de ésta manera un símbolo para su producto.

En 1978, cuando los costos de construcción de barcos alcanzaron altos niveles de record y el precio de los combustibles amenazaron con minimizar el concepto de vacaciones en el mar, Ted Arison anunció que Carnival construiría un barco nuevo. Muchos expertos pensaron que sería una unidad pequeña, con la capacidad de pasajeros justa que permita exceder por poco los gastos de operación para así poder ofrecer precios competitivos en el mercado actual (Carnival Cruise Line, 1991). Sin embargo, las ideas de Arison eran que sería económicamente rentable construir nuevos barcos de mayor capacidad, usando todos los avances posibles en la tecnología, con un diseño la vez mantener los costos a un nivel real. Desde entonces, los criterios prevalentes en la industria son espacio, confort y eficiencia (Carnival Cruise Line, 1991).

Por otra parte, la línea de cruceros Carnival ha obtenido importantes ventajas en cuanto a los costos de operación, derivadas de ser una corporación que integra varios sectores de una misma industria, lo cual le permite un mejor control del producto que ofrece. La posibilidad de combinar vacaciones en el mar con porciones terrestres favorece a Carnival para ofrecer un producto a mejor precio y calidad y por tanto, obtener una mayor porción del mercado.

Carnival inició sus operaciones con una estrategia de diferenciación luego alcanzó su liderazgo en la industria ofreciendo un producto a buen precio y percibido como de excelente valor. Hoy en día, Carnival promociona sus precios competitivos usando su símbolo por el cual ya es reconocido *los barcos de la diversión* ("the fun ships"). Después de diecisiete años, la continuidad en la gerencia se perfila como una gran fortaleza para que la línea de cruceros Carnival alcanzara y mantuviera una creciente organización rentable y productiva que ofrece beneficios a sus consumidores aún no superados por sus competidores.

Las organizaciones funcionan en un ambiente de permanente contacto (interacción) entre unas y otras en el cual los resultados de las estrategias organizacionales dependen de lo que hagan otras organizaciones. Para que una organización alcance y mantenga una posición en este ambiente, necesita desarrollar una estrategia. Fuerzas interactivas internas y externas al mercado afectan las posibles estrategias a seguir y por ende los resultados de esas escogencias (alternativas). De acuerdo a Michael Porter, la mejor alternativa de una organización exitosa es ubicarse en la posición donde identifique alguna ventaja competitiva en su industria.

Conclusión

Las empresas del sector económico de servicios enfrentan situaciones administrativas que no son comunes en las empresas manufactureras. Por ello es necesario establecer y aplicar técnicas administrativas que sean capaces de dar

cabida tanto a los principios básicos universales como a las necesidades particulares de los gerentes de estas organizaciones.

Analizar en detalle las características del negocio de las líneas de cruceros, fundamentalmente las de Carnival Cruise, utilizando la herramienta gerencial que plantea Michael Porter, ha proporcionado la oportunidad de fundamentar con criterios científicos la posición competitiva actual y prospectiva de una empresa.

Los resultados obtenidos evidencian que la utilización del modelo de estrategias competitivas de Porter, podría convertirse en un enfoque gerencial que optimice a las organizaciones de la industria de la hospitalidad.

Referencias Bibliográficas

- BARRIOS et al. 1987. *Manual del trabajo de grado para el título de magister*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- CARNIVAL Cruise Line. 1991. *Cruise News: Seventeen Years of Success*. Miami, U.S.A.
- CRUISE LINES International Association. 1989. *Highlights 1989 CLIA cruise market profile study*. New York.
- DICKENSON, B. 1990. *Travel Weekly: Love Affair with Agents*. July, 16.
- PORTER, M. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press a division of Macmillan, Inc.
- _____. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press a division of Macmillan, Inc.
- ROCCO, A. y ANDREW, W. 1991. *Hospitality today: an introduction*. Michigan: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Recibido em 6/7/97

Aprovado em 9/9/97