



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Luis Ángel Guerras Martín - José Emilio Navas López

www.guerrasynavas.com

Caso Breve 44

CITY SIGHTSEEING: ¿EL MCDONALD'S DE LOS TOURS TURÍSTICOS?

Irene Campos-García
José Ángel Zúñiga-Vicente
Universidad Rey Juan Carlos

City Sightseeing Worldwide es uno de los grupos empresariales de autobuses turísticos urbanos más grande del mundo. Se calcula que en 2017 sus autobuses característicos con dos plantas de techo descubierta habían transportado alrededor de 14 millones de viajeros, en las más de 115 ciudades de 37 países de los 5 continentes en los que opera¹. La sede central del grupo se distribuye entre Sevilla y Birmingham. En la capital andaluza se centraliza la parte administrativa, el *know how*, la comunicación corporativa, el marketing, el servicio de atención al cliente, los nuevos desarrollos y los recursos humanos, mientras que la ciudad británica, que ha reemplazado en los últimos años a Londres como sede compartida, se encarga de la actividad de ventas y el establecimiento de los grandes acuerdos con tour-operadores y agencias de viajes. Tras varios cambios en el accionariado del grupo desde su creación, la marca pertenece actualmente en un 55% a su fundador, Enrique Ybarra Valdenebro, y el 45% restante a la compañía estadounidense Twin America. En España cuenta con unos 500 empleados (de los que casi 140 están en Sevilla), y se estima que unas 4.000 personas trabajan para el grupo en todo el mundo. La Figura 1 resume algunos de los principales hitos en su evolución.

Los inicios de este grupo, que es líder mundial dentro de su sector de actividad, se remontan al mes de julio de 1992, coincidiendo con la celebración de la Expo 92 en Sevilla. Pocos meses antes, Enrique Ybarra, un emprendedor sevillano, había regresado a su ciudad natal al finalizar sus estudios en la ciudad de San Francisco (Estados Unidos). Durante su estancia allí creó su primera empresa (online) de importación y exportación de material deportivo. Tras el rechazo a su solicitud para trabajar en la multinacional química Dow en abril de 1992 decide, junto a otros tres amigos sevillanos, crear la *Compañía Hispalense de Tranvías* con dos vehículos parecidos a los tranvías que circulan por San Francisco. La idea inicial era dar a conocer Sevilla al mundo aprovechando la Expo, que visitarían unos 18 millones de turistas (55% españoles y 45% extranjeros). Del éxito se pasó a la debacle tras clausurarse la Expo y los tres amigos abandonaron el negocio (ver Figura 1).

A pesar del fracaso, la experiencia acumulada en la gestión de la compañía le resultó al fundador de gran utilidad para estudiar en profundidad el mercado de los autobuses turísticos y comprender que se trataba de un sector muy atomizado, en el que el ámbito de actuación era estrictamente local y en el que, por tanto, no había ninguna compañía que operara a nivel global. Precisamente, a partir de esta evidencia surgió la idea de “crear una marca que tuviera una visión global”. Esto suponía “crear una empresa con una idea diferente, que fuera reconocible en distintas ciudades, con los mismos servicios y prestaciones, con centrales de compras para negociar con tour-operadores y con unas economías de escala que ayudaran a operadores locales a sumarse al proyecto”.

¹ Los países en los que actualmente está presente son Alemania, Arabia Saudí, Australia, Bosnia-Herzegovina, Bélgica, Canadá, Chipre, Colombia, Dinamarca, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Georgia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Malta, Noruega, Panamá, Perú, Polonia, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, República Checa, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia y Ucrania.



Además, se dio cuenta de que el negocio de los autobuses turísticos estaba experimentando un notable crecimiento, gracias al nuevo perfil del turista urbano. Lo que buscaban los nuevos viajeros, que cada vez en mayor número empezaban a llegar a ciudades gracias a la expansión de las compañías aéreas de bajo coste, era ver el mayor número de atracciones turísticas posibles a un coste moderado y, sobre todo, con la posibilidad de establecer planes de visita a medida en cada destino. En este contexto es donde surge la idea pionera de los autobuses concebidos bajo la marca *hop on-hop off* (súbete y bájate, en terminología anglosajona), en los que los viajeros se pueden subir y bajar de un autobús que recorra un determinado trayecto en cada destino cuantas veces quiera, dentro de unos límites de horas, que suele abarcar, según los destinos, entre 24, 48 ó 72 horas.

En 1998 elaboró un modelo de negocio y prestación del servicio basado en recorridos turísticos en autobuses descapotables. Para sacarlo adelante acudió a los tres operadores más importantes del sector, que se encontraban en Londres. La primera vez que presentó el proyecto dejó claro cuál quería que fuera la idea del negocio: crear "el McDonald's de los autobuses turísticos". Sólo una de las empresas aceptó la propuesta: la empresa Ensignbus, con la que, tras varios meses de negociación, firmó un acuerdo para relanzar el negocio internacionalmente. En el año 2000, los dos socios decidieron adoptar un modelo de gestión basado en la utilización de franquicias, ya que se pensaba que dicho modelo facilitaría la expansión internacional mediante la búsqueda de socios en las ciudades turísticas más importantes del mundo (ver Figura 1). Adicionalmente, esto ayudaría a crear y consolidar una marca reconocible a nivel internacional.

Los inicios no estuvieron exentos de dificultades. Pero una vez que se consigue dar el servicio en Sidney, Londres y París, serán los grandes tour-operadores internacionales los que se pongan en contacto con el grupo para actuar conjuntamente. Además, conscientes de que el turista "siempre busca lo local y lo tradicional" de los destinos que visita, surge el eslogan del grupo: '*Globalmente conectados, localmente operados*'. El objetivo principal que se persigue con los tours que se hacen en cada destino es que los turistas "se vayan de las ciudades habiéndolas conocido profundamente", así como "descentralizar los focos turísticos de las ciudades a otros barrios y áreas". De este modo se procura que toda la ciudad pueda beneficiarse del turismo.

Una de las razones del rápido crecimiento y expansión internacional de City Sightseeing se debe, tal y como se reconoce desde la propia compañía, a la adopción del modelo de franquicia. No obstante, el modelo con el que opera el grupo está en función de cada destino. En España, salvo alguna excepción (Barcelona y Lleida), las rutas son propiedad del grupo; en otros muchos destinos son franquicias al 100% donde City Sightseeing sólo aporta la marca; mientras que en otros destinos se ha recurrido a distintos tipos de acuerdos con socios locales (ver Figura 1). En destinos de países como Estados Unidos, Alemania o Reino Unido mantiene, además, una fuerte vinculación con empresas líderes del sector del transporte. A los franquiciados potenciales se les invita a la capital andaluza para mostrarles "cómo funciona, cuál es la imagen corporativa y cómo se comercializa". Y "si se firma el acuerdo, parte del personal contratado en esa ciudad tiene un período de formación que se imparte en Sevilla". Representantes del grupo y franquiciados suelen reunirse en convenciones anuales en las que intercambian sus inquietudes y experiencias.

Mediante el modelo de franquicia los operadores locales gozan de suficiente flexibilidad para introducir la infraestructura adecuada localmente mientras cuentan con el total apoyo de la compañía, que se encarga de supervisar el desarrollo de cada 'tour', controlar cada ubicación y evaluar los estándares de calidad y la experiencia completa de los visitantes. Se ocupa también de "los acuerdos con los grandes tour-operadores, todo el material, el vestuario, la promoción internacional, el manual de



operaciones, el *know how* para estandarizar la calidad, los sistemas multilingua, los auriculares, los terminales para el cobro, cómo dirigirse al cliente, cómo se debe ir vestido, etc. Las alianzas para ofrecer descuentos en museos, cadenas de restaurantes y atracciones que están cerca de las paradas” se llevan a cabo también por la compañía. Asimismo, se ocupa de desarrollar de manera continua acuerdos con proveedores, tales como fabricantes de autobuses, sistemas de emisión de los billetes o sistemas de generación de comentarios, que luego se les pasa a los operadores locales.

El objetivo a corto plazo del grupo es diversificar su negocio, proporcionando la marca y la web para ofrecer otro tipo de productos y servicios complementarios en paquetes (por ejemplo, tickets combinados para diversas actividades como cruceros, visitas guiadas a pie o tours en bicicleta, visitas a museos, restauración, etc.) —o en palabras de su fundador, “experiencias” completas de la ciudad. Además, se prevé ampliar la oferta de transportes (ver Figura 1). En España, el grupo se ha introducido también en una nueva línea de negocio que tiene que ver con la gestión de puntos de información y oficinas turísticas “diferentes”. No sólo se ocupa de la gestión de las que ya estaban en funcionamiento por las administraciones públicas, sino que ha empezado a crear sus propios puntos de información, con la mirada puesta en trasladar la idea, en un siguiente paso, a otros países. De hecho, la primera prueba se ha realizado en Roma, donde se ofrecen servicios como máquinas expendedoras de comida y bebidas, wifi gratis, información sobre la agenda cultural de la ciudad o la venta de tickets o entradas para diferentes actividades y espacios. En el horizonte próximo está también la consolidación de la marca en los mercados emergentes así como la expansión por el Sudeste asiático y China.

PREGUNTA: Identifique y analice la estrategia competitiva internacional de CSW así como las principales ventajas e inconvenientes del modelo de franquicia utilizado para su expansión internacional.

Bibliografía:

- City Sightseeing Worldwide. Página web del grupo (Consultada el 26/08/2018).
- Diario de Sevilla (2012). “Quería crear el McDonald’s del ‘tour turístico y ahí está’, 11 Febrero. https://www.diariodesevilla.es/sevilla/Querria-crear-McDonalds-tour-turistico_0_562444473.html
- Entrevista a Enrique Ybarra, CITY SIGHTSEEING WORLDWIDE, *Andalucía emprende.tv*. <https://www.youtube.com/watch?v=rovkiiUqDjk>
- Espinosa, A. (2014). “El City Sighseeng ya recorre Dubai”, *El País, Economía*, 17 Octubre. https://elpais.com/economia/2014/10/17/actualidad/1413566730_055906.html
- Europapress (2012). “Los autobuses turísticos de City Sightseeing operarán en Emiratos Árabes Unidos en octubre”, 17 Febrero. <https://www.lavanguardia.com/20120217/54256895550/los-autobuses-turisticos-de-city-sightseeing-operaran-en-emiratos-arabes-unidos-en-octubre.html>
- Ferrer Morini, T. (2018). “La vuelta al mundo con marca sevillana”, *El País, Negocios*, 3 Junio. https://elpais.com/economia/2018/05/30/actualidad/1527698920_969829.html
- Losa, J.L. (2017). “Enrique Ybarra: ‘El turismo es la industria del futuro en Andalucía’, *el Economista.es*, 30/01. <http://www.economista.es/andalucia/noticias/8118370/01/17/Enrique-Ybarra-El-turismo-es-la-industria-del-futuro-en-Andalucia.html>
- Monago, T. (2018). “City Sightseeing afianza su sede en Sevilla con 137 trabajadores”, *Diario de Sevilla*, 24/05.

https://www.diariodesevilla.es/economia/City-Sightseeing-afianza-Sevilla-trabajadores_0_1248175525.html

Montoto, L. (2017). "La historia de City Sightseeing: una carta y dos tranvías en la Expo'92", *ABCdeSevilla*, 31/07

https://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-historia-city-sightseeing-carta-y-tranvias-expo92-201707300825_noticia.html

Nexobús.com (2015). "Arriva y City Sightseeing firman una alianza estratégica para el desarrollo de nuevos productos y destinos", 16 Mayo.

<http://www.nexotrans.com/noticia/77106/NEXOBUS/Arriva-y-City-Sightseeing-firman-un-pacto-estrategico-para-desarrollar-nuevos-productos-y-destinos-.html>

Figura 1. Hechos más relevantes en la evolución de City Sightseeing



Fuente: Elaboración propia