



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Thomas Cook: Análisis de la quiebra

Pablo Oliver De la Fuente

**Grau de Administració d'Empreses**

Any acadèmic 2019-2020

DNI de l'alumne: 43189096-H

Treball tutelat per Eduard Alonso Paulí

Departament de Economia d'empresa/ Organitzacions d'empreses.

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	x	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball:

Thomas Cook, Quiebra, Tour Operador,

Identificador: OLIVER DE LA FUENTE PABLO GADE\_2016\_005

## INDICE

1. Resumen del Trabajo.....	3
2. Introducción justificando la elección del tema.....	3
3. Objetivo del tema.....	3
4. Descripción de la metodología usada.....	4
5. Mercado tour operacional.....	4
5.1. Origen del mercado turístico.....	4
5.2. Características del mercado.....	5
5.3. Concepto de intermediarios.....	6
5.3.1. Principales funciones de los intermediarios.....	6
5.4. Producto y sus Características.....	7
5.5. Internet el gran competidor.....	7
6. Compañía Thomas Cook.....	8
6.1. Historia.....	8
6.2. Aportaciones al Mercado Touroperacional.....	10
6.3. Empresa Thomas Cook en el mundo.....	11
6.4. Integración en la estructura organizacional.....	13
6.5. Producto Estrella: Paquetes turísticos.....	13
6.6. Competidores.....	14
7. Quiebra de Thomas Cook: .....	16
7.1. Números antes de la quiebra.....	16
7.2. Antecedentes de la crisis de Thomas Cook.....	18
7.3. Posibles indicadores de la quiebra.....	19
7.4. Medidas previas a la quiebra.....	19
7.5. Razones de la Fallida de TC.....	20
7.5.1. Modelo saturado de Thomas Cook.....	20
7.5.2. Producto.....	20
7.5.3. Estructura.....	20
7.5.4. Competidores.....	21
7.5.5. Tendencia de los clientes.....	21
7.5.6. Inadaptación a internet.....	21
7.5.7. Deuda.....	21
7.5.8. Espececialización.....	21
7.5.9. Brexit.....	22
7.6. Efectos.....	22
7.6.1. Introducción.....	22
7.6.2. Tipos de efecto.....	22
7.6.2.1. Clientes.....	23
7.6.2.2. Trabajadores.....	23
7.6.2.3. Bonistas.....	23
7.6.2.4. El sector turístico.....	23
7.6.3. Posibles beneficiados en la quiebra.....	24
8. Situación actual del mercado integrado en el sector turístico.....	24
8.1. Posicionamiento de los hoteleros.....	24
8.2. Posicionamiento de los clientes.....	24
9. Previsiones del futuro turístico.....	24
10. Posible situación de la crisis después de un año de la quiebra.....	25
11. Conclusiones.....	26
12. BIBLIOGRAFÍA.....	28

**Índice de gráficos:**

Figura 1: Beneficios TC últimos 8 años.....17  
(elaboración propia, fuente Thomas Cook Group,2019)

Figura 2: Ing, gastos, beneficios de la compañía últimos 5 años.....17  
(elaboración propia, fuente informe anual comapanía, 2018)

## **1. Resumen del Trabajo:**

Thomas Cook es una empresa inglesa que empezó hace 178 años, se dedicaba al sector del turismo, ejerciendo gran parte de las actividades turísticas, una de las más importantes es la parte del Turoperador, que es aquella parte del sector que se encarga de ofrecer a sus clientes sus productos a través sobre todo del paquete turístico.

Thomas Cook, fue una de las empresas más importantes del sector, donde el haber llegado, otorgaba mucha ventaja respecto a sus competidores, basaba su estructura empresarial y gran parte de su beneficio a ofrecer a sus clientes, la mayoría ingleses y del centro de Europa, “el paquete turístico” que eran aquellas vacaciones de verano en destino de sol y Playa. Pero este modelo de negocio a partir de 2009 deja de dar beneficio, y juntamente con problemas internos de la empresa, Thomas Cook se declara en suspensión de pagos a finales de 2019 provocando una crisis en el sector y proponiendo de manera subjetiva un cambio de modelo de libre comercio, donde el Cliente debido al auge de internet es cada vez es más exigente.

## **2. Elección del Tema:**

La temática del trabajo de fin de grado surgió a raíz de la incertidumbre laboral que me causó la quiebra de Thomas Cook, el renombrado turoperador en el cual llevaba trabajando dos años.

Expuse mis inquietudes con el tutor Eduard Alonso Paulí y a partir de una conversación distendida con él, comenzaron a surgir numerosas preguntas a las que en este trabajo intentaremos dar respuestas de manera objetiva, como por ejemplo, investigando las causas y consecuencias, además de otras muchas cuestiones sobre Thomas Cook y su bancarrota.

A partir de ahí, decidimos que era una gran oportunidad para tratar un tema de repercusión internacional elevada, en el cual podría encontrar mucha información y complementarla con lo visto durante el grado en Administración y Dirección de Empresas.

A nivel personal y curricular nos resultaba muy interesante poder examinar la gran importancia de esta compañía para el turismo internacional. Además de estudiar su estructura organizacional y sobre todo comprender el por qué una empresa tan reconocida como Thomas Cook se habría declarado en quiebra y lo que implicaría su “desaparición” al sector turístico.

## **3. Objetivo:**

El objetivo de este trabajo es analizar el sector turístico a nivel Tour Operacional en general y el turoperador Thomas Cook en particular, intentando dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué un gigante como Thomas Cook cae a pesar de que el mercado de viajes está en auge?

- ¿Cómo funcionaba hasta ese momento el Touroperador Thomas Cook?
- ¿Por qué pensábamos que era imposible su bancarrota?
- Causas de la quiebra: ¿Se veía venir? ¿Qué consecuencias traería la misma?
  - ¿Cómo ha afectado dicha quiebra al tipo de estructura del mercado? ¿Y a sus clientes? ¿Y a sus proveedores?
- ¿Ofrecía a los clientes lo que realmente demandaban?
- ¿Cómo queda repartido el mercado? ¿Quién ha salido favorecido?
- ¿Hacia dónde se dirige el mercado tour operacional? ¿Cómo se encontrará el mercado dentro de un año?
- ¿Qué pasará con las distintas partes de la empresa?
- ¿Qué harán a partir de ahora los hoteleros que ofrecían sus estancias a través del Tour Operador Thomas?
- ¿De qué manera consumirían los clientes sus vacaciones? ¿Se fían de los touroperadores? ¿Aprovecharán el precio del libre mercado?

#### **4. Descripción de la metodología usada.**

Para la elaboración de esta investigación, nos hemos basado en la búsqueda y selección de las fuentes bibliográficas más interesantes (libros, artículos, noticias) con una previa lectura y análisis objetivo de la información adquirida, para después poderla distribuir en las 4 partes que tiene el trabajo.

La primera parte es una breve introducción al turismo y a la actividad de los tours operadores. En la segunda parte se habla de la empresa en cuestión, dando así, un enfoque analítico e imparcial. Seguidamente, en la tercera parte, considerándola como la más importante del trabajo, se ha intentado canalizar la información más veraz haciendo un análisis y estudio de lo ocurrido dando un toque de subjetividad en los puntos que lo requerían. Por último, acabamos el trabajo con las conclusiones donde se han remarcado los puntos más importantes, dando así un ajuste individual.

#### **5. MERCADO TOUR OPERACIONAL**

Antes de profundizar sobre la quiebra de Thomas Cook y su análisis, daremos unas breves pinceladas de conocimiento sobre el mercado turístico y más concretamente sobre el mercado tour operacional.

##### **5.1. Origen del Mercado turístico:**

(Loureiro, 2019) Si tenemos que poner una época del nacimiento del turismo, probablemente sería entre la Edad Antigua o Edad Media, en la

conocida ruta de la seda, que unía Oriente con Occidente. Este camino era utilizado para comerciar, con lo que dio pie a su uso para viajar.

El ferrocarril y el barco fueron dos grandes inventos imprescindibles para el transporte y para el turismo en particular. Se dieron a conocer en el Reino Unido a finales del siglo XVIII en la Revolución Industrial (1769 por James Watt), hasta el momento todo medio de transporte era tirado por animales.

En 1841 se realizó el primer viaje organizado de la historia por la Compañía Thomas Cook. Fue el primer agente que estableció un viaje de Leicester a Loughborough para 570 personas para asistir a un viaje antialcohólico.

En la primera mitad del siglo XX, el turismo se paralizó a causa de las guerras. Estas tuvieron una gran importancia, ya que se desarrollaron muchos vehículos a motor que luego serían utilizados en el campo del comercio y el turismo.

El primer avión de la historia fue construido por los hermanos Wright en el año 1903. En 1914 se realizó el primer vuelo con pasajeros en el estado de Florida y en 1919 la compañía aérea KLM, la compañía más antigua que existe en la actualidad ejecuta su primer vuelo.

El turismo de masas y el viaje organizado que son conceptos directamente relacionados con nuestro estudio estallan con el boom turístico entre 1950 y 1973, debido a varias razones, En ese momento acaban las guerras mundiales y hay un periodo de paz junto a un periodo de recuperación económica en el que se denota un aumento en el poder económico de las familias, también surgen las vacaciones pagadas debido a que los sindicatos presionaban a las empresas para que se respetaran estos derechos en el centro y norte de Europa. La costa mediterránea y Canarias era la favorita para la industria del turismo de masas procedentes del centro y norte de Europa.

## 5.2. Características del mercado

- Información asimétrica: Las agencias de viajes siguen existiendo a causa de la información asimétrica que nos proporcionan. Esto se basa en que al ofrecer una marca comercial, una reputación de calidad y una información positiva del producto, los clientes estarán dispuestos a abonar más ya que disponen de una información favorable sobre el producto y la marca que lo representa.
- Sobreexplotación: A partir de 2015, se transforma en un mercado colapsado. Es decir, se convierte en un producto demasiado utilizado y a causa de esa masificación, los clientes demandarán otro tipo de producto:
- Estacionalidad: El principal producto que ofrecen las empresas turoperadores es el paquete turístico y su oferta siempre está ligada a la temporada estival.
- Estructura de costes fijos: Es un mercado con una estructura de costes fijos muy elevados y es una de las razones por las que a las nuevas empresas les cuesta tanto entrar en el mercado. Debido a estos costos fijos se dice que hay Economías de Escala y una de las soluciones para

que el coste fijo por unidad sea inferior es la integración vertical en la cadena de valor de empresas directas o indirectamente relacionadas con el turoperador.

### 5.3. Concepto de intermediarios:

(Cespedes, 2019) Los turoperadores y las agencias de viajes son los dos grandes grupos de intermediarios:

- El **TOUOPERADOR**: Es aquel que configura el paquete negociado con los distintos prestatarios de los servicios (aerolínea, Hotel, Transportista local)
- Las **AGENCIAS DE VIAJE**: Son los encargados de comercializar dichos paquetes.

El grupo Thomas Cook, dentro de su estructura empresarial estaba formado tanto por turoperadores y por agencias de viajes. Es decir, tenían una integración vertical del producto donde varias empresas del mismo grupo formaban parte de la cadena de distribución del servicio turístico.

#### 5.3.1. Principales funciones de los Intermediarios:

- **Función productora y negociadora**: consiste en la organización y venta de los denominados paquetes turísticos y viajes combinados. (Cespedes, 2019)
- **Función representativa**: Consiste en la actuación como representante de otras agencias de viaje nacionales e internacionales.
- **Papel de intermediario**: Se fundamenta en dar información a los clientes. Su labor consiste en canalizar y filtrar aquella información provechosa que reciben para luego dársela al cliente de una manera eficiente, haciendo así, que este no deba perder tiempo en buscar información poco relevante. Haciendo de intermediario entre el cliente final y los proveedores. (Cespedes, 2019)

Se debe tener en cuenta, que el turoperador adquiere un elevado control y poder de negociación en el mercado turístico. Es un mercado con información asimétrica, y son ellos los que eligen la información que quieren proporcionar al consumidor. (Loureiro, 2019)

- Ofrecer como producto **el paquete Turístico**, aquel que se crea unificando varios servicios básicos (transporte, alojamiento, restauración, ocio, etc.) Lo que consiguen los turoperadores con la producción masiva de este tipo de producto es la disminución de los costes medios (costes fijos + costes unitarios), haciendo posible una disminución de los precios de venta y provocando que sus productos sean más atractivos para los consumidores.

#### 5.4. Producto y sus características:

(Loureiro, 2019) El producto principal en el mercado turístico y más concretamente en el mercado tur operacional es el paquete turístico que consiste en ofrecer un producto unificado a partir de los componentes básicos del viaje organizado: transporte, alojamiento, restauración, ocio, etc.

Los turoperadores lo crearon con la finalidad de ofrecer a los consumidores unos servicios que englobaran el transporte en vuelo chárter y el alojamiento a precios más competitivos con la intención de lograr que los viajes y en concreto, las vacaciones, fueran accesibles a un mayor número de personas.

(Espín, 1999) Estos viajes organizados, llamados “paquetes” emergen a raíz de la preparación y organización de las agencias de viajes y turoperadores, cuya misión es combinar diferentes servicios turísticos para obtener un producto diferente y más completo a un precio global, además de ser probablemente más económico que si lo organizara el consumidor final.

Podemos distinguir dos tipos de paquetes vacacionales:

- a) **Forfait:** Los encontramos cuando son confeccionados a la oferta y son ofrecidos por catálogo mediante la subcontratación de los diversos servicios; como son el servicio de guía en las excursiones, el transporte, alojamiento, etc. Es decir, lo que hoy en día conocemos como un viaje todo incluido.
- b) **Viajes a medida:** Son aquellos productos que son elaborados a la demanda. Son los clientes los que deciden el destino, el itinerario y las prestaciones que querrán recibir en su destino

#### 5.5. Internet como competidor:

Para poner en contexto la situación del mercado, es necesario tener en cuenta el papel que le corresponde a Internet. En el año 2000, contaba con más de 300 millones de usuarios y en 2017 el 83.4% de los hogares ya tenían internet. Del mismo modo, el 69% de la población entre 16 y 74 años utilizaba internet a diario.

Gracias a internet se consiguió que hubiese comunicación entre dos puntos lejanos del planeta de forma inmediata, económica y al alcance de todos.

El acceso a la información de los destinos, así como hoteles, coches de alquiler, agencias de excursiones, etc., será tan extensa como la propia empresa o promotora turística quiera facilitar. Aun así, sigue habiendo motivos por los que se podría seguir acudiendo a los turoperadores y agencias de viajes:

- Ofrecen una marca comercial y una reputación como señal de calidad.
- Tienen un seguro de viaje cuando hay distintos vuelos hacia el destino de los clientes. Al ser la misma compañía o poseer convenio,



la propia entidad se hace cargo de los contratiempos que puedan suceder durante el viaje.

- Muestran toda la información necesaria sin necesidad de contactar con la embajada para saber los requisitos de entrada.
- Nos ahorran llamadas telefónicas. No solo por el coste económico, sino por el tiempo. Además, hay casos donde el interlocutor no habla el idioma y es más complejo entenderse.

## 6. Compañía Thomas Cook:

Thomas Cook es una compañía con 178 años. Sin ella, no se entendería el turismo. Además, podemos considerarla como pionera, en referencia a lo que actualmente entendemos como turismo internacional.

### 6.1. Historia.

(Espín, 1999) Thomas Cook fue la empresa que realizó **el primer viaje organizado de la historia** el 5 de Julio de **1841**, en el que alrededor de 500 personas pertenecientes a una liga antialcohólica fueron trasladadas de Leicester a Loughborough (19 Km) por un chelín (equivalente alrededor de tres euros actuales). Un poco más tarde organizó un viaje en barco por el país de Gales.

Una de las primeras ideas del señor Cook, fue editar guías de viajes y emitir las primeras cartas de crédito o bonos para pagar los servicios solicitados durante el viaje. La clientela a la que estaba enfocada su negocio era de clase obrera.

En **1845**, creó los TOURS, que consistían en la planificación de las actividades y excursiones enfocadas a los intereses de los turistas. Los primeros viajeros fueron un grupo que atravesaron el Canal de la Mancha para visitar Calais.

En **1851**, se inauguró la primera agencia de viajes en Leicester. Cook organizó sus viajes en Francia, utilizando los llamados trenes de placer que se dirigían a las playas más próximas de París.

En **1856**, organizó un viaje por Bélgica y Holanda, pero no reunió suficientes participantes. En **1865** creó la agencia de viajes llamada Thomas Cook & Son y así fue acercando a los turistas británicos a destinos como Francia, Italia y Egipto, además de desarrollar el turismo hasta Suiza.

Ya en **1866**, 40 personas participaron en un crucero por los Estados Unidos y Canadá. Fue en **1869** cuando logró conseguir explotar el tráfico de pasajeros por rutas ferroviarias de países como Holanda, Bélgica y Alemania.

Un hito importante se dio en **1871** cuando se realizó uno de los viajes turísticos más importantes de la famosa turoperadora. Un grupo de nueve personas realizó la vuelta al mundo con una duración de 222 días, siendo el mismo Thomas Cook el guía de la travesía. Como anécdota tenemos que

mencionar que esta historia inspiró a Julio Verne a escribir la famosa novela “La vuelta al mundo en 80 días”.

En **1874** creó los Travel Checks y otros instrumentos de comercialización turística que han ido evolucionado hasta el día de hoy.

En **1892** Muere don Thomas Cook a los 83 años, dejando el negocio en manos de la familia hasta 1928.

En **1927** la empresa de THOMAS COOK & SON Ltd organizó por primera vez un viaje en avión que iba desde la ciudad de Nueva York hasta la ciudad de Chicago para acudir al esperado concurso de boxeo Demsey -Tunney de peso pesado.

En **1928** los dos nietos de Frank y Ernest Cook, se retiran del negocio familiar y ponen a la venta la empresa familiar a la Compagnie Internationale des Wagons-Lits et des Grande Express Europeos la cual efectuó la compra.

En **1931** se fusionó con la organización de Wagon-Lits. Era tan buena la impresión y la confianza que tenían los clientes de esta empresa que siguieron ofreciendo sus productos aun estando en guerra franco-prusiana.

En **1939** ya se realizaron viajes por vía aérea en aviones fletados. Cook tenía incluido en sus folletos de verano este tipo de viajes especialmente a la Riviera Francesa.

Después de nueve años en **1948** Thomas Cook & Son Ltd sufrió cambios en la propiedad y empezaron a formar parte del Estado bajo la British Transport Holding Company.

En **1972** la empresa Thomas Cook se privatizó y fue comprada por un consorcio de Midland Bank, llamado Trust House Forte y la asociación del automóvil. En **1977** Thomas Cook logró abrir su nueva sede administrativa Thorpe Wood en la ciudad de Peterborough, considerada como una de las tres sedes centrales más importantes hasta el fin de sus días. Años más tarde en **1996** Thomas Cook adquiere Sundworld, empresa que se dedica a ofrecer viajes con un servicio completo, en Irlanda.

En **1999** empezó su proyecto de crear su marca y poder operar sus propios vuelos. La idea que tenían era un proyecto bastante completo en el que iría añadiendo diferentes compañías según la zona europea.

En **2001** la compañía Thomas Cook es adquirida por **C&N TOURISTIC AG**, que cambia su nombre por THOMAS COOK AG y pone en marcha un nuevo logotipo el cual se forma a través de la combinación de las dos compañías. En **2003** se lanza en el Reino Unido **Thomas Cook Airlines.**

En **2007** Thomas Cook AG y My Travel plc del grupo se unen para formar **Thomas Cook Group plc**,. En el momento de su cierre era el segundo touroperador europeo, por detrás del grupo anglogermano TUI. Formando parte de la lista en la Bolsa de Valores de Londres. Arcandor AG, propietario en parte de C&N Touristic AG, que retiene el 52.8% de las acciones. Aún así, fue en el 2007 cuando la empresa comenzó a decaer a causa de que las reservas de viajes por internet entraron en auge entre la población joven, dejando en capa caída al sector turístico.

En **2008** THOMAS COOK anuncia la adquisición de TRISWEST CANADA HOLDING, el turoperador francés JET TOURS, y las compañías de viajes independientes del Reino Unido Hoteles de 4U, Medalla de Oro y Centros elegante.

En **2009** a causa de la Gran Recesión, la empresa sufrió varios altibajos a causa de la inestabilidad geopolítica del momento. Por lo que durante la crisis, los beneficios fueron en declive hasta llegar a una deuda que aumentaba los 1.000 millones. (Cfr. Thomas Cook, 2010)

En **2011**, la empresa gracias a un acuerdo con sus bancos acreedores (Royal Bank of Scotland, Hong Kong Shanghai Bank Corporation, Barclays Bank, Royal Bank of Canada y Unicredit), consiguió no caer en quiebra.

A partir del **2012** y hasta el **2015**, la compañía no comenzó a mejorar los beneficios. Siendo estos tres años los peores, acumulando pérdidas anuales consecutivas de cientos de miles de euros.

En **2014**, Fankhauser, conocido por ser un conocido empresario suizo, fue quien cogió las riendas de la renombrada turoperadora. Así pues, comenzó a trabajar con nuevas demandas de la población, especialmente con viajeros jóvenes, siendo las redes sociales y las nuevas tecnologías un elemento clave.

En **2015**, Fosun International Limited conocido por ser un conglomerado chino y una compañía de inversión desenmascaraba a Thomas Cook, transformándose en el principal accionista del momento.

En **2017**, tras la adquisición de un negocio de Lufthansa forma dos aerolíneas dentro del grupo; Thomas Cook Airlines Balearic debido al importante mercado turístico británico y alemán en Baleares, y Condor aerolínea.

El **23 de septiembre de 2019** se notifica de la quiebra a causa de una inmensa deuda de unos 1,700 millones de euros. Esta fue causada por el esplendor del negocio turístico vía internet, el Brexit...

## 6.2. Aportaciones al Mercado Turístico

(Cespedes, 2019) Entre otras innovaciones, se atribuye a los Cook el haber creado varios productos/servicios que han ido evolucionando y que a día de hoy, estos son imprescindibles para el turismo. Por ejemplo:

- All Inclusive an independent travel: En 1851 la agencia se hacía cargo del transporte, la comida, el alojamiento... de viajes a diferentes ciudades independientes en el cual el viajero iba de forma independiente por un determinado tiempo en cualquier ruta elegida.
- Hotel-Cupón: Era un cupón desprendible de un Talonario especial, los cuales eran expedidos por los viajeros y eran válidos para comidas en un restaurante o bien para el alojamiento en algún hotel, siempre y cuando estos tuviesen convenio con la asociación Thomas Cook. Este fue creado para evitar los inconvenientes de tener que pagar con moneda extranjera.

- Forfait: Son los paquetes organizados ofrecidos por catálogo con una oferta ya estipulada, mediante la subcontratación de los servicios que serán ofrecidas en destino, lo que hoy podríamos conocer como el “Todo Incluido”
- Voucher: Es un bono el cual permitía su utilización en los hoteles donde los viajeros se hospedaban brindándoles ciertos beneficios en cuanto a los servicios contratados y prepagados en las agencias de viajes. También llamado bono turístico que actúa como auténtico derecho de alojamiento al portador.
- Travellers Check: Anteriormente llamadas “circular note”, se crean en 1874 unos talos que se conseguían en cualquier entidad bancaria en moneda extranjera y con unas cantidades ya estipuladas y una comisión bancaria. Así en destino se podrían cambiar estos cheques por dinero. (Esto era un beneficio para Thomas Cook ya que emitía más de 3,25 millones de tickets de viaje en el año 1888).
- Tours: Fue uno de los primeros servicios que ofreció Thomas Cook con la planificación y organización de viajes y excursiones en 1845.

### 6.3. Empresa Thomas Cook en el mundo:

El modelo de negocio en que se basaba la empresa de Thomas Cook es prácticamente irreconocible por el resto del mundo, ya que presentaba un conglomerado turístico vertical de grandes dimensiones, era un conglomerado de muchas empresas dedicadas al sector del turismo, contaba con varias empresas hoteleras y Aerolíneas, tenía integrado de forma directa las oficinas centrales y el receptivo, así como compañías de trasportes en destino y guías turísticos.

Potenciado por sus turoperadores en Alemania y Reino unido con una gran red de agencias de viajes. También contaba con varias empresas hoteleras y aerolíneas y tenía integrado de forma directa las oficinas centrales y el receptivo.

Thomas Cook nació en Inglaterra, pero actuaba por todo el mundo y su estructura estaba dividida por países, tomando mucho más peso en el Reino unido y Europa continental.

- Reino Unido e Irlanda: Comprende Reino Unido e Irlanda y las operaciones de Turismo y líneas aéreas del Reino Unido de My Travel y Thomas Cook.
- Europa Continental: Alemania, Austria, Francia, Bélgica, Los Países Bajos, Hungría y Polonia.
- Europa del Norte: Suecia, Noruega, Dinamarca y Finlandia.
- Alemania Airlines: Flugdienst Condor.

- America del Norte: My travel en Canadá y Estados Unidos.

(Canalis, Las 26 filiales de Thomas Cook que han suspendido pagos, 2019)  
Dentro del Conglomerado de empresas de Thomas cook grup hay empresas dedicadas a la contratación de viajes, otras que gestionan finanzas e inversiones, empresas dedicadas a los Hoteles y las Aerolíneas que estas separadas en filiales de cada país.

Empresas filiales del Reino Unido:

- . Thomas Cook Airlines Limited
- . Thomas Cook Group Treasury Limited
- . Thomas Cook Tour Operations Limited
- . Thomas Cook Airlines Treasury plc
- . Thomas Cook In Destination Management Limited
- . Thomas Cook Group Tour Operations Limited
- . Thomas Cook Group plc
- . Thomas Cook Money Limited
- . Thomas Cook Services Limited
- . My Travel Group Limited
- . Thomas Cook Investments (2) Limited
- . Thomas Cook Continental Holdings Limited
- . Blue Sea Overseas Investments Limited
- . Thomas Cook Group UK Limited
- . Thomas Cook Finance 2 Plc
- . Thomas Cook Group Airlines Limited
- . Thomas Cook West Investments Limited
- . Thomas Cook UK Limited
- . Thomas Cook UK Travel Limited
- . Thomas Cook Aircraft Engineering Limited
- . Thomas Cook Retail Limited
- . TCCT Retail Limited
- . The Freedom Travel Group Limited
- . Future Travel Limited
- . Travel and Financial Services Limited
- . Retail Travel Limited

Empresas filiales en Alemania

- . Thomas Cook GmbH
- . Thomas Cook Touristik GmbH
- . Bulcher Reisen & Oger Tours GmbH
- . Thomas Cook Airlines Balearics.
- . Condor: .
- . Thomas Coor Aviation:

Empresa filial en Irlanda: Sundworld

Empresas del grupo en Dinamarca, Noruega y Suecia: Thomas Cook Aislines Scandinavia.

#### **6.4. Integración en la estructura organizacional:**

(Lawrence & Lorsch, 1967) La integración dentro de una compañía es el proceso de coordinación entre las diferentes áreas y empresas para asegurar la consecución de los objetivos de la organización.

La integración se puede dar de dos formas: La primera es la integración horizontal, también llamada diversificación. Se presenta cuando una organización añade más productos o líneas de productos a los que ofrece normalmente.

La segunda se trata de la integración vertical, en la cual se da en aquellas empresas o grupos de ellas que se fusionan o integran con uno o varios proveedores, clientes o distribuidores. Puede ser de manera ascendente, cuando se centra en los clientes, o descendente cuando su objetivo son los distribuidores.

En el caso de la empresa de nuestro análisis observamos que se trata de una integración vertical ascendente, ya que una de las principales intenciones del grupo es integrar de manera directa o indirecta aquellas empresas que forman parte de la estructura vertical de la distribución del turismo. Es decir, aquello que se procura integrar dentro de la marca de cualquier empresa, por ejemplo, aquello que pueden ofrecer a los consumidores con la finalidad de comercializarlo en su paquete turístico.

Por eso, una gran parte del beneficio obtenido anualmente lo dedican a incorporar a su estructura. Para que las empresas puedan ayudar a reducir los costes fijos y aporten valor dentro de la marca, así como cadenas hoteleras, aerolíneas, y pequeñas empresas que den servicios a los primeros.

Una de las estrategias adoptadas a principios del siglo XXI, es la de la especialización de las empresas pequeñas y la subcontratación de según qué servicios secundarios, necesarios, pero no esenciales, de las grandes empresas.

Podemos percibir que Thomas Cook incorpora de nuevo a su red de empresas el servicio administrativo, contable y financiero cuando ya estaba externalizado, con la intención de llevar un mayor control de sus actividades.

### **6.5. Producto estrella: Paquete turístico.**

No se puede entender Thomas Cook sin su famoso paquete turístico, ya que ha sido considerado como su particular manera de ofrecer los servicios turísticos a sus clientes.

Esta compañía tiene integrado en su cartera de productos cualquier prestación relacionada con el turismo. Sin embargo, siempre ha sido caracterizado por su paquete turístico, el cual posee un conjunto de servicios ofrecidos por las agencias de viajes y el turoperador del grupo: manutención, transporte, alojamiento, etc. con un precio global preestablecido.

El Reglamento de Transporte Terrestres (RD 1211/1990 de 28 de septiembre) establece que el paquete turístico deberá incluir, el transporte de ida y vuelta además de dos de los siguientes servicios: pernoctación, guía turística o manutención.

Las ventas del paquete turístico para grupos eran evidentes debido a su volumen de negocio en el que se podía aprovechar de las economías de escala, también de una posición negociadora importante.

Para Thomas Cook las ventajas del paquete turístico se veían muy claras en el siglo XX, ya que a la gran mayoría de sus clientes tanto del centro como del norte de Europa les resultaba muy asequible solicitar sus vacaciones y poder encajarlas con sus gustos, fechas y presupuestos. Sin embargo, el paquete turístico que causó tanto apogeo y que tenía tanta demanda en la población, entró en descenso debido a la consolidación de Internet en los hogares, las webs de reserva de hoteles como Booking o Airbnb, las aerolíneas low cost como Ryanair y que el cliente quería viajar a otros destinos que no fueran necesariamente turismo y playa. (Thomas Cook Padre del turismo moderno, 2009)

### **6.6. Competidores:**

Thomas Cook al ser una gran empresa dedicada al turismo empezó teniendo muchos competidores que copiaban su estructura con la intención de obtener los mismos beneficios.

Así mismo, dentro del sector turismo y más concretamente en la oferta de estancias turísticas podemos distinguir dos grandes grupos de competidores; Primero aquellos con la misma estructura empresarial, siendo grandes turoperadores, y segundo aquellas empresas especializadas que solo ofrecen un producto pero a menor coste.

- Turoperadores:

Cuando hablamos de Turoperadores hablamos de aquellas empresas que copian la misma estructura empresarial que Thomas Cook como pueden ser (Jet2, TUI, American Express)

El competidor por excelencia de Thomas Cook es la empresa alemana **TUI** que trabaja principalmente en el sector turístico. Igual que Thomas Cook, tiene la misma estructura empresarial. Es decir, su crecimiento se inicia al ser un grupo turístico vertical que ejecuta las cuatro fases de la cadena de valor: marketing y ventas, vuelos, alojamientos y servicios en destino. Actualmente es el mayor grupo a nivel mundial relacionado con el sector turístico, estando así en toda la Unión Europea.

En cifras, TUI tiene aproximadamente 3.500 agencias de viajes, 79 operadores turísticos en 18 países, 7 líneas aéreas con 155 aviones, 37 agencias de recepción en 31 países, 12 cadenas hoteleras en 28 países con 285 hoteles y más de 163.000 camas, 10 barcos de cruceros, 30 millones de clientes en 20 países y 48.0000 trabajadores. Y en 2018 tuvo unos ingresos de 18.468,7 millones de €.(TUI GROUP,2018)

- Empresas de libre Comercio:

Son aquellas empresas que se especializan en ofrecer un solo producto o servicio usando principalmente internet como canal de distribución.

Primero tendríamos los buscadores de hoteles, que de una manera muy sencilla nos encontrarían estancias vacacionales con las condiciones que quisiéramos en el lugar escogido. Dos de los principales buscadores son Booking y Airbinb.

- BOOKING es un un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento y un agregador de tarifas de viaje. Ha pasado de pertenecer a una pequeña startup holandesa a una de las mayores compañías digitales de viajes de todo el mundo. Ofrece alrededor de 28 millones de opciones de alojamiento, con más de 6,2 millones de opciones en casas, apartamentos y otros alojamientos. (booking,web)
- AIRBNB es una empresa que ofrece a través de una plataforma digital, un mercado comunitario en el que sirve para publicar, publicitar y reservar alojamientos en más de 190 países vía online donde se comparten e intercambian distintos bienes y servicios. (AirBnb, web)

Otros grandes competidores que le han surgido a Thomas Cook y a los demás tuoperadores son las aerolíneas Low cost como RYANAIR, EasyJet que ofrecen vuelos regulares a precios muy asequibles.

- RYANAIR: Es una aerolínea de bajo coste con sede en Irlanda que fue fundada en 1985 por Tony Ryan. Es una empresa muy rentable debido a su política de reducción de costes. Opera en más de 240 aeropuertos de 40 diferentes países, logrando unos 2.500 viajes al día.



El último gran grupo de competidores dentro de este apartado encontramos aquellos turoperadores y agencias de viajes que ofrecen un paquete turístico a través de internet, dejando al cliente elegir y combinar todas las opciones posibles. Logitravel y Edreams son dos de las más conocidas.

- LOGITRAVEL es una agencia de viajes mallorquina que ofrece vuelos baratos, grandes viajes a destinos lejanos, cruceros, reservas en hoteles, alquiler de coches, paquetes de vuelo + hotel... Destaca por sus "chollos", que son ofertas puntuales a precios muy bajos. Esta empresa ofrece los servicios de un buscador y comparador de vuelos, junto con todas las ventajas que ofrece una agencia de viajes tradicional de manera online.
- EDREAMS es conocida por ser una agencia de viajes líder en línea, que presenta ofertas en vuelos y chárter. Se fundamenta en aerolíneas de bajo coste, hoteles, alquiler de coches, paquetes dinámicos, paquetes de vacaciones y seguros de viajes. Por lo que llega a ofrecer vuelos con más de 150.000 combinaciones diferentes y más de 1.000.000 de hoteles, trabajando de manera internacional en 225 países y territorios.

## **7. Quiebra de Thomas Cook:**

En este punto se analizarán los principales motivos que llevaron a Thomas Cook a la bancarrota y aquellos efectos provocaría tanto al entorno más cercano del grupo como al nivel del sector turístico.

### **7.1. Números antes de la quiebra.**

Thomas Cook llevaba más de 10 años en recesión importante. En 2009, entró en una gran recesión donde la deuda que acumulaba superaba los 1.000 millones de euros, pasando en un momento dañino para la compañía, con un débito que le acompañaría durante los siguientes seis años.

Debido a la refinanciación de la deuda en 2015 parece que se comenzaba a encontrarse en un mejor momento. Sin embargo, en 2019 los beneficios cayeron considerablemente hasta tener pérdidas de 163 millones de libras. Cifras que no gustaron a los financiadores de la deuda, sobre todo, bancos y accionistas.

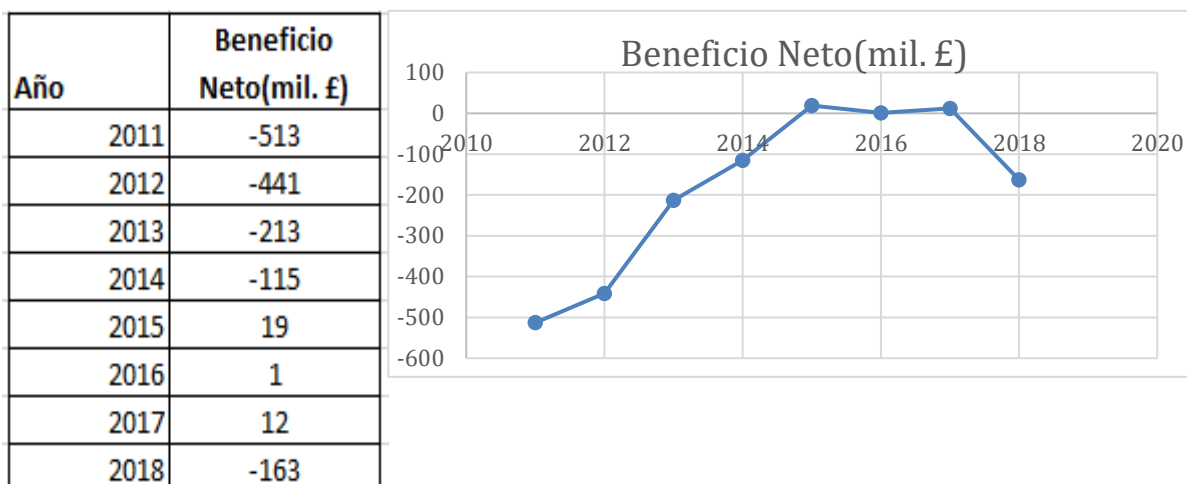


Figura1: Información propia (thomas Cook Group,2019)

(Redacción y Agencias, 2019) En 2018, Thomas Cook contaba con 22.000 trabajadores en todo el mundo, 9.000 de ellos en el Reino Unido. Comercializaba paquetes turísticos a 19 millones de personas en el Reino Unido y 22 millones de clientes en todo el mundo con presencia en más de 15 países, cosa que le suponía unos ingresos de 9.584 millones de Euros. En marzo del 2019, la deuda total declarada era de unos 6.371 millones de libras y los activos correspondían a una cifra de 5.026 millones de libras.

(20minutos/Agencias, 2019) En su activo contaba con 762 oficinas, 560 de ellas agencias de viajes, 105 aviones y más de 200 Hoteles.

(Muñoz & Brulla, 2019) En el territorio nacional contaba con 55 establecimientos, muchos de ellos controlados por terceros. Estos, no eran propiedad del grupo, así pues, se evitaban los costes fijos del inmueble, pero a cambio exigían duras condiciones a los dueños de los hoteles para poder englobarles en la marca y ofrecerles como destino en sus paquetes turísticos. En España la marca británica generaba unos 2.500 puestos de trabajo, tanto directa como indirectamente.

	Ingresos totales en millones €	Beneficio bruto en millones €	Gastos de explotación	Resultado de explotación	Beneficio Neto
2015	7.834	1.774	1.584	190	19
2016	7.810	1.829	1.655	174	1
2017	9.007	1.995	1.805	190	12
2018	9.584	1.955	1.894	71	-163

Figura 2: Elaboración propia extraída del informe anual de la compañía en 2018

## 7.2. Antecedentes.

En el momento de dar explicación a lo ocurrido, se ha analizado la situación previa, aunque van unidos de la mano lo acontecido en el mercado y lo que le sucede a Thomas Cook se ha hecho una clasificación entre los antecedentes externos e internos.

### - Antecedentes Externos

(Gutierrez, 2020) Están marcados por un mercado estancado en el que a partir de 2017 se observa una paralización del número de visitas de turistas en España y un cambio de estacionalidad. Este motivo es uno de los indicadores, donde se observa que el modelo presentaba una desaceleración.

Se produce un cambio en el origen de los turistas: Reino Unido, Alemania y Francia ya que dejan de aportar el 50% de visitantes, pero se ven compensados por países como Estados Unidos, Austria e Irlanda.

(Canalis, Muere Thomas Cook ¿El paquete Turístico será el siguiente?, 2019) Según la información de este estudio a principios de los 2000 los turistas que disfrutaban de sus vacaciones en España con paquete turístico eran el mismo porcentaje que los que venían sin paquete (en 2002 47.78% vinieron con paquete turístico y 52.22% sin paquete turístico) pero en 2018 sólo un 29,35% acudieron con paquete turístico y el 70,65% acudieron sin paquete.

Si tenemos en cuenta el total de turistas que llegaron en 2018, fueron 82.773.156, solo 24.297.571 contrataron un paquete turístico. Por ello, vemos claramente que hay una tendencia clarísima a la desintermediación y por consiguiente, a la utilización del paquete turístico.

Con el auge de internet desde principios de siglo, pero sobre todo en la última década a raíz de la revolución digital, los clientes podían consultar y comprar sus vacaciones sin necesidad de un turoperador ni agencias de viajes, por lo que estamos en una de desintermediación del sector, haciendo posible una relación más directa entre turistas y los proveedores turísticos.

### - Antecedentes Internos:

Thomas Cook al igual que el mercado tur operacional, seguía ofreciendo el mismo tipo de producto, con la misma estrategia de empresa, y como hemos visto anteriormente, la empresa no estaba en buenas condiciones y no hacía nada para mejorarlo. Los beneficios no aumentaban y se reflejan pérdidas. Además, seguían teniendo un nivel de deuda elevado cada vez más difícil de refinanciar.

### 7.3. Posibles indicios de la quiebra:

Cuando apareció la noticia en los medios, nadie esperaba nada. Es aquí cuando se plantea si ante un acontecimiento de esta índole no debería “saltar las alarmas” antes de que muera una empresa de estas magnitudes.

Pues parece ser, que había una serie de indicios como detallaremos a continuación, pero siempre venían acompañados de acciones y argumentos que intentaban tranquilizar a los trabajadores, proveedores, acreedores, acciones y bancos.

(Vicens, 2019) En mayo de 2019 se mostraba en Londres el balance de Thomas del primer semestre (Octubre 2018 – Marzo 2019) en el que se reflejaba que la compañía había perdido 1.665 millones, provocando en la bolsa de Londres una caída de 14,72%.

Estas noticias vienen acompañadas de buenos augurios por parte de la cúpula de la compañía advirtiendo así, que se tenía asegurada la liquidez para afrontar la temporada estival (abril-octubre 2019) con el apoyo de los bancos y accionistas.

En junio la compañía enviaba un comunicado a la Bolsa de Londres con la posible operación de venta, junto con su accionista mayoritario chino Fosun Internacional. Esta operación conllevó mucha trascendencia, ya que el apoyo de esta entidad venía supedita al apoyo por parte de los bancos para poder refinanciar parte de la deuda.

Una de las últimas acciones que realizó la cúpula Thomas Cook, fue en Julio, en el que el CEO de la Compañía Peter Frankhauser realizó una visita a Mallorca y cara a la galería realizó una conferencia en la sede central ubicada en Palma, exponiendo que se tenía asegurada la liquidez, mientras aprovechó la visita para pedir descuentos a los hoteleros mallorquines como una de las últimas acciones para intentar salvar la empresa.

### 7.4. Medidas previas a la quiebra

Como se ha comentado en el punto anterior, la empresa no quería mostrar que estaba pasando por un mal momento, hecho entendible ya que debían mostrarse seguros con tal de seguir obteniendo el apoyo de accionistas y bancos entre otros para afrontar la crisis. A parte de esto, la cúpula intentó recuperar la empresa o no dejarla hundir tan pronto, por lo que tomó varias medidas al respecto.

(Cespedes, 2019) En 2017 el grupo se fusionó con el gigante chino Fosun y aunque observó una pérdida de mercado, intentó realizar una transacción parecida en 2019. En 2018 llegó a un acuerdo con el fondo suizo LMEY para crear una sociedad al 50% que se llamó “Thomas Cook Hotel Investment (TCHI) con la intención de adquirir establecimiento en diferentes destinos turísticos, como Casa Cook en Ibiza y así impulsar la cadena hotelera.

(El Confidencial, 2019) El grupo se planteaba una reestructuración de la estructura empresarial con la finalidad de reducir costes. En febrero de 2019, anunció un cambio estratégico en la división aérea del grupo con una compra y

creación de aerolíneas de bajo coste para vuelos regulares y charters. A su vez, se quería desprender de alguno de los aviones y de las deudas que estos acarrearán, con la intención de invertir estas cantidades en la construcción de hoteles que a medio plazo otorgaban más rentabilidad.

Debido al auge de internet y a la reducción de ingresos por parte de las agencias de viajes, realizó un programa de eficiencia y racionalización de su red de tiendas del Reino cerrando 21 de ellas.

Ante la clara tendencia del mercado, Thomas Cook optó por la diversificación mediante la compra de negocios digitales como era el caso del intermediario en internet Hotels4u.com

### 7.5. Razones de la Fallida de TC

Cuando cae un gigante de estas dimensiones no es solo por un motivo, posiblemente sea por varios e intentaremos darle explicación de una manera objetiva.

#### 7.5.1. El Modelo saturado de Thomas Cook

(Gutierrez, 2020) Uno de los grandes motivos es que Thomas Cook presentaba una desaceleración al igual que sus grandes competidores como (TUI, Jet2, ...) por culpa del agotamiento del mercado, el problema de que el negocio cada vez diera menos rentabilidad, era la misma estructura del grupo ofreciendo siempre el mismo producto clonando los hoteles incluso las zonas y costas donde los levantaban.

#### 7.5.2. Producto

Como ya hemos comentado anteriormente la oferta de Thomas Cook estaba básicamente formada por el producto estrella **Paquete Turístico**, pero la aparición de las líneas aéreas de bajo costo y la facilidad que tenían los clientes de obtener información y poder crear sus vacaciones hizo que estos productos perdieran interés.

#### 7.5.3. Estructura

(20minutos/Agencias, 2019) Tenía una estructura anticuada y no adecuada al mercado. Muchas agencias de viaje y costes fijos muy elevados.

Analistas consultados por la cadena británica BBC cuestionan algunos movimientos recientes de la empresa, como extender su red de agencias de viajes en tiempos en los que la mayoría de los clientes operan por internet, un sector en el que su presencia era eclipsada por otras marcas más populares

#### 7.5.4. Competidores

Los competidores de libre mercado que ofrecían productos mucho más económicos que los grandes turoperadores, se hacen un hueco dentro del mercado para quedarse quitándoles espacio. Además de ser más económicos, estaban dispuestos a ofrecer a los clientes lo que ellos demandaban ampliando la oferta a lo que la imaginación les daba.

Estos competidores eran las aerolíneas low cost como Ryanair y easyjet o las páginas de reserva de estancia de vacaciones como Booking y Airbnb.

Otros competidores que iban ganando peso dentro del mercado tur operativo eran las empresas que lo hacían vía internet como Jumbo, Logitravel y otras más especializadas como Exit tours.

#### 7.5.5. Tendencia de los Clientes:

Debido a la desintermediación provocada por la llegada de internet, los clientes sobre todo europeos, optan por una organización individual de los viajes, especialmente con la aparición de las compañías aéreas de bajo coste. En detrimento, el uso de los paquetes turísticos ofrecidos por los grandes turoperadores como Thomas Cook decreció considerablemente debido a esta desintermediación.

#### 7.5.6. Inadaptación a Internet

Había un apego a su modelo de negocio. La cultura de la empresa no se adaptó fácilmente a un nuevo modelo. No se ha sabido adaptar al estatus quo, es decir, al cambio significativo del mercado y del entorno. Debía adaptarse a internet y competir con las aerolíneas que ofrecían vuelos regulares a bajo coste.

Hubo un fallo de posicionamiento ya que Internet seguía ofreciendo sus productos en las agencias de viajes las cuales sobrevenían un sobre coste, y no apostaba por una página web en la que ofrecer de manera eficiente y práctica a los clientes, la posibilidad de configurar su propio paquete (desempaquetamiento del paquete turístico).

#### 7.5.7. Deuda:

(20minutos/Agencias, 2019)-En Marzo de 2019 la deuda acumulada era de 1.427 millones de Euros. Con motivo de refinanciar la deuda, no encontraron apoyo por parte de los accionistas ni compradores como Fosun y Banco para hacer frente a la deuda.

#### 7.5.8. Especialización de las empresas.

Observamos que hay una tendencia hacia la especialización. Los clientes ya no quieren una información general sobre el producto, sino que cada vez aprecian más la información pormenorizada y que domina el destino cada vez más diferentes al de sol y playa que veníamos acostumbrados (OMS, 2015)

### 7.5.9. Brexit:

Suponía una gran incertidumbre ya que mucha gente ha evitado viajar al extranjero, ante el desconocimiento de la relación futura ente el país con más del 50% de clientes, Reino Unido y Europa, pero no se han visto indicios claros de que fuera uno de los principales motivos para la desaparición de una de sus empresas bandera.

## 7.6. Efectos

### 7.6.1. Introducción

(ABC, 2019) Todo lo ocurrido y comentado hasta ahora desencadena en los peores augurios que muchos de los agentes afectados directa o indirectamente no supieron hasta llegado el día 23 de septiembre en que Thomas Cook se declara en quiebra.

Justo al día siguiente de la quiebra más de 600.000 turistas se quedaron atrapados en el extranjero, con mucha incertidumbre, llegando a momentos de pánico en que ni turistas ni trabajadores sabían cómo actuar, en establecimientos se solicitaban que pagaran los servicios consumidos, cuando ya habían sido abonados al grupo Thomas Cook. Fueron los propios gobiernos de los países de origen quienes tuvieron que coordinarse para desbloquear esta situación de emergencia. Siendo una de las repatriaciones mayor vividas desde la segunda guerra mundial.

Este duro golpe que provocó situaciones muy incómodas a corto plazo podría desatar una crisis en el sector turístico.

### 7.6.2. Tipo de Efectos:

Los efectos que provoca la desaparición de este gran turoperador son de una gran magnitud, dejando pérdidas económicas astronómicas tanto para la empresa como todas aquellas partes del sector turístico que se nutría de ellos.

#### 7.6.2.1. Clientes

(A.DIAZ, 2019)A parte de los más de 600.000 clientes que vieron truncadas sus vacaciones, más de 1,2 millones de turistas que tenían programado viajar en 2020 quedaron con la incertidumbre de que pasaría con sus vuelos

#### 7.6.2.2. Trabajadores.

(ABC, 2019)En ese mismo momento Thomas cook contaba con una plantilla de mas de 21.000 personal y la gran mayoría finalizaría la relación laboral meses después de la declaración de la quiebra. A nivel nacional la plantilla de Thomas cook era de unos 2.500 trabajadores directos, per se estima que solo en el archipiélago canario se perdieran un total de 13.000 puestos de trabajos tanto directos como indirectos

#### 7.6.2.3. Bonistas:

(ABC, 2019)Según la compañía Stand & Poor's los bonistas solo podrían recuperar aproximadamente el 10% de lo entregado, cantidad que procedería de los inventarios del activo intangible de Thomas Cook y de los cobros anticipados por las reservas de Hotel

#### 7.6.2.4. Sector Turístico:

Después de este desenlace el sector de las empresas turoperadoras queda en una situación difícil en el que se observa que el modelo de negocio usado hasta el momento no daba beneficios incluso llevaba a la muerte a las empresas que lo usaban.

En el sector quedaban algunas empresas competidoras con el mismo modelo de negocio, como que pretendían comerse el trozo de pastel que dejaba Thomas Cook, pero es parte de mercado sería absorbido por las empresas que distribuían sus productos de una manera mas especializada y como internet como principal medio de distribución.

Si observamos los efectos que provoco en la bolsa al día siguiente a las empresas del sector vemos que la gran mayoría sufrió bajadas en su cotización; AENA perdió un 1.28%, IAG bajo un 1.60% y AMADEUS bajo 3,71%.

TUI el gran competidor de Thomas Cook, en la bolsa después de la quiebra de Thomas Cook, subió un 6.4% y los siguientes días seguía una tendencia al alza. Pero tendencia que cambiaría transcurrido unos días.

Las aerolíneas de bajo coste como EASYJET que estaban en un proyecto de captación de turistas su cotización se vio aumentada en un 4.38%

BOOKING, una de las grandes plataformas digitales de reservas de vuelos, también se pudo ver favorecida por la quiebra y por el cambio de modelo que está sufriendo el mercado.

(ABC, 2019)En cuanto a las cadenas hoteleras, el día siguiente no fueron números bajos; Meliá perdió un 0,69% y NH bajo un 1,3%, números que luego resultaron ser más estables.

Dentro del sector, también notaron efectos negativos, las empresas y puesto de empleo, difíciles de concretar pero que en canarias se estima de alrededor de 200 millones de euros.

#### 7.6.3. Posibles beneficiados en la Quiebra

(ABC, 2019)Ante estos efectos negativos, si había algún caso especial en que alguien gana mucho dinero de manera intencionada con la quiebra del grupo. Ya que existían unos derivados llamados CDS que se utilizan como seguro ante la situación de suspensión de pagos de una empresa. Según publicó Bloomberg los fondos de cobertura Sona Asset Management y Xaia Instement podrían llegar a ganar 250 millones de dólares si vendían estos derivados. Es posible que la existencia de estos fondos acelera el anuncio de la quiebra de la compañía.



(EFECOM, 2019) Fosun antes de la fallida fue uno de los agentes con intención de refinanciar la deuda de Thomas Cook y evitar que muriera debido a que los bancos anunciaban la negativa de seguir financiando a la compañía.

La intención de adquirir la marca es para poder expandir el negocio turístico, gracias a la penetración de la marca y el aumento considerable del turismo que sale de China. También parece que quiere copiar el modelo de integración vertical de Thomas Cook ya que utilizará la marca para crear sinergias con las empresas que ya forman parte del grupo.

## 8. Situación actual del mercado integrado en el sector turístico.

(EL MUNDO, 2019) Hay que tener claro que el turismo va a seguir después de la quiebra de Thomas Cook. Es muy probable que se marque un antes y un después en la manera de contratar dichos servicios y ofrecerlos.

Un de los factores más importantes es la **conectividad** ya que los turistas con tour operadores o sin ellos van a encontrar alguna manera para ir al destino deseado buscando varias vías. El turismo es un negocio de futuro que el que quiera estar dentro tendrá que adaptarse a las necesidades y a la manera de contratar o adquirir dichos productos y servicios demandados por los turistas.

### 8.1. Posicionamiento de los Hotelero

Si tomamos como idea los hoteleros que subcontratan sus habitaciones a Thomas Cook, en el verano de 2020 deberían buscar otros tour operadores o hacerlo de manera indirecta vía su página web. Ahora el hotelero no confía en el turoperador para asegurar las ventas de sus habitaciones por lo que es posible que prefiera gestionarlas el mismo o acuda a intermediarios web para obtener una mayor rentabilidad y con la misma seguridad, ya que no tiene la confianza depositada en los turoperadores.

### 8.2. Posicionamiento de los Clientes

Actualmente los clientes prefieren consultar y comprar sus vacaciones por internet en lugar de contactar con los turoperadores o agencias de viaje. Si ponemos en foco el mercado del Reino Unido que como sabemos era el más importante para la compañía los datos arrojan que el mercado online de viajes creció un 6.3% y volverá a aumentar un 8,4% entre 2020 y 2021 según Nick Wyatt.

La recesión del modelo de negocio ha hecho que las nuevas empresas o aquellas que se han sabido adaptar a la demanda de los clientes, tanto en canales de distribución como en los lugares de destino que cada vez son más inhóspitos.

## **9. Previsiones del futuro turístico:**

Las previsiones a futuro según la OMT en su artículo “Turismo hacia el 2030” eran que el turismo iría creciendo de manera moderada en los últimos años llegando a obtener 1.8 billones de llegadas de turistas internacionales, se trata de un turismo sostenible e inclusiva. Las regiones que registrarán un incremento de turistas serán regiones del sud este asiático y el pacífico, aunque se prevé que el continente europeo siga siendo líder siendo el mayor receptor de llegadas internacionales. Tanto el transporte como la motivación son dos aspectos que seguirán siendo iguales que en la actualidad, el avión será el medio de transporte más usado y la motivación o razón de viajar será el ocio. (OMT, Turismo hacia el 2030)

## **10. Posible situación después de 1 año de quiebra**

Desde el primer momento de la quiebra, se realizaron muchos comentarios sobre el futuro de Thomas Cook, y sobre el mercado tur operacional y todas las relaciones comerciales y del sector a las que afecta. Si nos centramos en el futuro de la empresa en particular observamos que hay dos ideas principales: La primera es que se repartirán los activos al postor más interesado y la segunda es que renace la misma empresa pero con otro nombre, veamos qué teorías había y qué pasa 10 meses más tarde de la quiebra.

Una de las primeras acciones que vimos en España, no hizo falta esperar mucho el grupo hotelero HESPEDIA, realizó una oferta para quedarse con los activos de Thomas Cook España entre ellos 8 hoteles, la intención era quedarse con la parte de la empresa que le interesaba y por eso buscaba apoyo por diferentes fondos de deuda para poder financiar la operación valorada entre 250 y 300 millones de euros.

Otra de las opciones, mejor dicho, ideas de cómo podía acabar Thomas Cook era rebautizada con otro nombre, pero dedicándose a lo mismo. Pues con la compra de Fosun por 11.75 millones de euros parece ser, aunque las fuentes no son del todo seguras, el gigante chino quiere resucitar a Thomas Cook como una OTA online, apoyándose en la marca y en el valor de ella sacaría al mercado una empresa diferente y adaptada a la demanda actual ofreciendo un servicio online y más especializado.

## 11. Conclusiones

Ante el estudio realizado sobre el modelo de mercado de las empresas tour operadoras y el de Thomas Cook observamos que era un modelo de negocio anticuado con costes fijos muy elevados pero que debido a la estructura vertical descendente que desarrollaban obtenían unos beneficios unitarios elevados. Una de las claves del éxito era la información asimétrica que se originaba entre oferente y cliente, los potenciales turistas debían acudir a las agencias de viajes de estos turoperadores para obtener información y comprar sus vacaciones que muchas veces era lo que ya ofrecía la agencia sin posibilidad de modificación.

Con la llegada de internet a principios del siglo XXI, y el auge en la primera década hizo que el consumidor tuviera al alcance más información y se volviera más exigente modificando las reglas que se llevaban hasta el momento en el proceso de comercialización de cualquier producto o servicio.

Este superávit de información y la capacidad de realizar cualquier acción a través de internet era mucho más relevante para el mercado de comercialización turística, debido a que ponía al alcance del consumidor toda la información necesaria ya no se era imprescindible la existencia de tiendas físicas.

La existencia de internet provocaba que este mercado fuera más abierto y que nuevas compañías entraran en el mercado sin necesidad de asumir estos costes fijos. Aún así, las empresas turoperadoras clásicas seguían ofreciendo sus productos de la manera de siempre, sin querer asumir que estaban perdiendo cuota de mercado debido a las empresas de libre comercio que entraban en juego, provocando una disminución considerable de los beneficios debido a la desintermediación que estaba sufriendo el mercado.

En el caso de Thomas Cook al igual que sus competidores, seguían confiando en su modelo de negocio ofreciendo su producto estrella sin darse cuenta de que debía adaptarse a las necesidades de los clientes y al mercado. Pero cuando quisieron modificar su estrategia empresarial era demasiado tarde; la intención del cambio de estrategia en división aérea fue insuficiente ya que realmente Thomas Cook necesitaba una revisión estratégica anterior y que englobara todo el grupo.

El gigante inglés debería haber aprovechado el auge de internet para integrarlo en su cadena de valor y a sus conocimientos. Una de las problemáticas de Thomas Cook que le llevaron a la quiebra a parte de no adaptarse a la demanda de la sociedad era su elevada deuda, debido a sus activos fijos. Si hubiera invertido en una transformación digital y eliminado la gran parte de su red comercial de oficinas podría haber obtenido más liquidez. Otra de sus posibles operaciones que repercutía en el problema de liquidez era la intención de agregar a sus empresas funciones de staff, como la asesoría contable, financiera y financiera en lugar de subcontratarla, las cuales aumentaban sus costes fijos y disminuía su liquidez. Aun tomando estas medidas no se aseguraba la supervivencia de la compañía, pero sí es seguro que debía modificar su modelo para poder competir con eficiencia en las empresas que entraban en el mercado convirtiéndolo cada vez más en un modelo de mercado de libre comercio.

Los competidores considerados como operadores turísticos con una estrategia y negocios similares a Thomas Cook, por lo que deberán reconsiderar sus estrategias de negocio, y analizar que es a lo que aspiran los turistas cuando organizan sus vacaciones, planteándose así, un modelo de negocio especialista y posiblemente mucho más especializado.

Podemos concluir que Thomas Cook no supo adaptarse al entorno y que una vez que desaparece, va de la mano la desaparición del paquete turístico como lo conocíamos hasta ahora. La oferta turística es muy abierta y cada vez el cliente más exigente, por eso las empresas que forman o intentar formar parte de este mercado deben ofrecer servicios totalmente transparentes, con una exagerada variedad, donde el cliente mire, compare y compre donde y cuando quiera cualquier producto o servicio en el destino que decida y uniéndolo a cualquier otro servicio.

La empresa que quiera obtener beneficios y perdurar en el mercado debe saber actuar en mercados cambiantes adaptándose a las necesidades del cliente un modelo de negocio a tener en cuenta en la actualidad son aquellas agencias de viajes onliene cada vez más especializadas, pero a su vez capaces de ofrecer cualquier tipo de servicio dedicado a esta especialidad

## 12. Bibliografía

- 20minutos/Agencias. (23 de SEPTIEMBRE de 2019). LA CURIOSA HISTORIA DE THOMAS COOK CARPINTERO Y FUNDADOR DE UNA AGENCIA NACIDA PARA VIAJEROS "SOBRIOS". *20MINUTOS*.
- Canalis, X. (2019 de septiembre de 2019). Las 26 filiales de Thomas Cook que han suspendido pagos. *Hosteltur*.
- Canalis, X. (Septiembre de 2019). Muere Thomas Cook ¿El paquete Turístico será el siguiente? *Hosteltur*.
- Cespedes, J. M. (2019). *Thomas Cook. lecciones estrategicas de la caida de un gigante*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Espín, P. M. (1999). *El Contrato de Viaje Combinado*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Gutierrez, H. (19 de Enero de 2020). El Turismo Español acaricia su techo. *El País*.
- Lawrence, R. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organización y ambiente*. Labor, s.a.
- Loureiro, P. L. (2019). *Estructura actual del mercado turístico*. España: síntesis.
- Muñoz, A., & Brulla, A. (8 de Noviembre de 2019). Hesperia busca un fondo para comprar los Activos de Thomas Cook. *El Economista*.
- Redacción y Agencias, L. (2019 de Septiembre de 2019). Thomas Cook quiebra y Cancela toda sus operaciones "con efecto inmediato". *La Vanguardia*.
- Redaccion, E. C. (23 de 04 de 2019). Thomas Cook se dispara más de un 18% en plenos rumores de Opa. *El Confidencial*.
- Vicens, M. (4 de Octubre de 2019). Quiebra de Thomas Cook: Las señales de alarma que la patronal hotelera ignoró. *Diario de Mallorca*.
- A.DIAZ. (18 de NOVIEMBRE de 2019). LA QUIEBRA DE THOMAS COOK GROUP, DATOS ESTADISTICOS. *STATISTA*.
- ABC, R. (24 de 09 de 2019). LOS GANADORES Y PERDEDORES DE LA QUIEBRA DE THOMAS COOK. *ABC*.
- EFECOM. (1 de Noviembre de 2019). LA CHINA FOSUN COMPRA LA MARCA THOMAS COOK POR 12.75 MILLONES DE EUROS. *EXPANSION*.
- EL MUNDO, M. (6 de OCTUBRE de 2019). THOMAS COOK MARCA EL DE UNA ERA, NO DEL MUNDO. *EL MUNDO*.

