

Crisis de rentabilidad

El turismo se enfrenta a un año decisivo, en el que se prevé la caída de empresas

CARMEN SÁNCHEZ-SILVA

La guerra de precios es el arma de que se vale el sector turístico para arreglar los desaguisados que provoca el descenso de la demanda en sus balances. Saben que es pan para hoy y hambre para mañana. Pero hoteleros, agencias de viajes, compañías aéreas, touroperadores..., todos los negocios que giran en torno a esta industria, recorren una y otra vez a las ofertas agresivas como primera medida ante la caída de las ventas. Hasta el punto de incurrir en pérdidas con muchas de ellas. Y, por supuesto, de erosionar su rentabilidad con todas.

Después de varios años de crisis económica, que el sector turístico ha sorteado mucho mejor que la mayoría gracias al cliente internacional, las empresas tienen necesidad imperiosa de recuperar la rentabilidad urgentemente para ser viables a largo plazo. "La rentabilidad es el talón de Aquiles del sector", sostiene Jordi Schoenenberger, socio responsable de la industria de Hostelería y Turismo de Deloitte, que no prevé grandes alegrías en el contexto empresarial ni para este año ni para el próximo. "Hemos tenido la caída de Orizonia, que dejará a cerca de 3.000 personas sin trabajo. Hay cuentas de resultados que no cuadran. Incluso, como sucede en el caso de las aerolíneas, tienen que buscar un nuevo modelo de negocio", afirma.

De hecho, el lobby turístico Exceltur alertaba la semana pasada sobre los problemas de liquidez, y de viabilidad, que atraviesan muchas empresas, especialmente las que dependen del anémico turista nacional, que se encuentran al límite

estructura, "acometer o completar los planes de venta de activos y rescisión de proyectos no rentables", "reordenar los excesos de la época expansiva", dicen los ejecutivos. Mejorar la comercialización y reducir sus costes, acabar con la guerra de precios y conseguir financiación de circulante, son las siguientes prioridades de su lista.

"Los hoteleros hemos aprendido a competir en precios. Es algo que solo ocurre en España. Pero llega un momento en el que no se puede vender por debajo del coste", asegura Antonio Fernández Casado, director general de High Tech Hoteles, haciendo referencia a la inagotable guerra de ofertas que vive el sector. Fernández es de los ejecutivos que espera mantener los resultados de 2012 este año (unas ventas y un Ebitda próximos a 59 y 10 millones de euros, respectivamente). Pero no por ello deja de poner los cinco sentidos en la mejora de la rentabilidad de la cadena hotelera, con 34 establecimientos urbanos, uno de los segmentos donde más ha caído la demanda, entre otras cosas, porque han desaparecido los grandes congresos en las ciudades, explica.

El director general de High Tech cree que el incremento de los beneficios pasa por dos medidas: mejorar la gestión activa de las tarifas a través de las herramientas informáticas existentes (y que no están demasiado implantadas en el sector) y buscar clientes en el exterior, en Brasil, México, Rusia, Japón, China e India. Son las dos medidas que los ejecutivos sondeados por Deloitte consideran más urgentes (el 45% en el caso de la gestión de tarifas y el 36% en el de recurrir a otros mercados emisores).

Rebajar los costes de la intermediación, mejorar el conocimiento del cliente y mejorar la eficiencia de costes son otras de las actuaciones que la industria turística debe acometer (algunas de las grandes compañías ya lo están haciendo) para elevar sus beneficios. O abandonar las pérdidas.

De la Administración, los directivos del sector no esperan nada, después de más de un año en marcha del Plan Nacional e

Mejores y peores prácticas

Deloitte ha preguntado a los directivos del sector sobre las que consideran sus mejores y peores prácticas de la última década. El 65% de los encuestados sitúan las medidas de eficiencia y gestión de costes como la decisión estratégica más acertada de todas, muy por delante de la gestión de ingresos, de comercialización o de selección y explotación de canales.

Entre sus decisiones menos

exitosas, la búsqueda y ejecución de alianzas, que ha dado muchos menos frutos de los esperados para el 44% de los encuestados. Le siguen un erróneo conocimiento del cliente y una equivocada gestión de ingresos.

En cuanto a los motivos de envidia que les suscita su competencia, que los tienen, la mayoría cita la estrategia de marca, la estrategia de comercialización y la presencia *online*. ■

Integral de Turismo. Su eficacia es considerada muy baja y su implantación por parte del Gobierno, más baja todavía.

Saben que la clave de la supervivencia está en la diferenciación, que es con la que mejor se llega a los turistas internacionales, como están demostrando por ahora proyectos de reconversión de zonas turísticas degradadas, como los que ejecuta Meliá Hotels International en Mallorca o Fiesta Hoteles en Ibiza, que se dirigen al público extranjero y de alto poder adquisitivo.

O como el proyecto de nuevo cuño que pretende levantar la empresa danesa Fenicia Invest, que va a construir un hotel de siete estrellas en La Herradura, en el municipio granadino de Almuñécar. La compañía ha invertido ya 94 millones de euros en este desarrollo que requerirá 230 millones más, según Javier Maza, director de marketing y ventas de Bahía Fenicia Residencial. La compañía se ha aliado con Banayan Tree, experta en la gestión de establecimientos de gran lujo. "España es el mejor sitio para invertir en turismo", dice Maza. "El cliente de gran lujo, sobre todo asiático y de Estados Unidos, busca servicios, servicios por los que paga y se los vamos a ofrecer en España, que es el líder mundial del turismo", agrega. El proyecto Bahía Fenicia servirá para reposicionar la zona ofreciendo valor en vez de volumen, prevé. ■

La mitad de la industria vaticina peores resultados que en 2012

de su resistencia. Para los próximos meses Exceltur prevé cierres empresariales y fusiones y adquisiciones.

"Y es que la industria todavía no ha hecho los deberes, ha reaccionado tarde y ahora no tiene dinero para reestructurar e invertir en tecnología", opina Schoenenberger, que también espera un ajuste importante de la oferta de agencias de viajes, touroperadores y cadenas hoteleras, porque en los últimos cinco años no se ha acometido.

Según más de la mitad del centenar de directivos encuestados por Deloitte para elaborar su informe *Expectativas 2013*, este año sus resultados serán peores que los de 2012, que ya les decepcionaron. Por eso tienen que tomar medidas urgentes para recuperar la rentabilidad perdida. La primera, aligerar es-



Ruta gastronómica en el barrio gótico de Barcelona. / CARMEN SECANELLA

Decepcionante arranque del año

El PIB turístico español ha caído un 3,2% en el primer trimestre de 2013, a pesar del impacto positivo que ha supuesto el hecho de que la Semana Santa se celebrase en abril y de que los visitantes extranjeros llegados a España aumentasen un 2,3% con respecto a igual período de 2012. Son los últimos datos de Exceltur y del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, que muestran que la atonía en los viajes de los españoles sigue imponiéndose en la primera industria nacional, en la que "2012 ha sido un año en el que los principales

actores han sufrido importantes pérdidas", señala el último estudio de Deloitte, "y 2013 se presenta como un año complejo que comienza con problemas estructurales todavía por resolver".

Aunque Deloitte espera que el aumento de los turistas extranjeros, de su gasto y sus pernoctaciones hoteleras (que dependerá en gran medida de la salud de los principales mercados emisores y de la capacidad de seguir reteniendo a los turistas *prestados* por los países del norte de África) compense la reducción del gasto

y de la estancia media de los españoles (que va a impactar especialmente en las agencias de viajes, transportes, hostelería y restauración) y que, al final, ingresos y ocupaciones repunten levemente. En el segundo semestre, la consultora espera ver resultados de las reformas emprendidas y que se siga reduciendo el exceso de oferta hotelera. Deloitte cifra en casi 5.000 habitaciones la oferta proyectada, más del 60% en Madrid y en Barcelona, si bien asegura que se ha aplazado o cancelado la construcción de otras 2.600 habitaciones. ■