



El sector requiere una mayor concentración para ganar mercado.

ESPAÑA: HOTELES ANTIGUOS Y BARATOS

Un modelo de gestión desfasado y una oferta muy fragmentada restan competitividad al sector frente a las cadenas mundiales

SUSANA BLÁZQUEZ

España recibió 68 millones de visitantes en 2015. El abaratamiento del crudo, la primavera árabe, los ataques yihadistas en los destinos musulmanes y la devaluación del euro explican el dulce momento del turismo español. Sin embargo, el observatorio de Exceltur refleja el aumento de los turistas extranjeros menos rentables. Cada uno de ellos dejó 741 euros en su estancia española de 2015 frente a los 1.064 euros de 2000. De hecho, el mayor tirón turístico de 2015 procedió de quienes vuelan en *low cost* y duermen en apartamentos turísticos. El turista interior, por ejemplo, consume más que el de sol y playa. El gasto medio diario del turista es mayor en Castilla-La Mancha y en Aragón que en Canarias, que recibe la cuarta parte del volumen de gasto turístico internacional (el 80% depende de turoperadores).

Para Gonzalo González Jiménez de la Espada, de Oak Hill Advisors, esa decadencia se debe a que el sector hotelero español está altamente atomizado. Meliá, el grupo líder, tiene menos del 3,5% del mercado, y los 10 primeros grupos españoles apenas superan el 16%. Durante los últimos 30 años, los hoteles se han asociado con turoperadores extranjeros (el británico Thomas Cook y el alemán TUI, sobre todo), una alianza que ha permitido tener de 50 a 60 millones de turistas estables al año.

Sin embargo, esa fragmentación de la oferta ha abaratado el precio de los hoteles hasta muy por debajo de su valor, trayendo un turista de sol y playa que llega con todo pagado en su país de origen y no gasta nada más en el destino. La solución es la concentración: crear grupos empresariales fuertes con mayor poder de negociación frente a los turoperadores y que puedan atraer a los turistas de mayor valor añadido.

“Los grupos españoles hoteleros deben concentrarse entre ellos y abandonar la integración vertical con los turoperadores para reducir la dependencia comercial”, defiende González. “Ahora que estamos en la primera línea del turismo mundial y tenemos una base de clientes consolidada y recurrente, los hoteleros deben fortalecerse para crear riqueza en el destino, trabajando para poner en valor atributos de ocio, cultura y deporte que tenemos, además del sol y la playa. Es la forma de ser sostenibles en los próximos 30 años”, asegura.

El mundo de los hoteles es un mundo de escala, y tenerla

es fundamental para ser eficiente. “Si los grupos hoteleros españoles no se consolidan, lo harán desde el exterior. En los últimos años apenas se han producido concentraciones nacionales”, recuerda González, que tiene más de 15 años de experiencia en fusiones y adquisiciones en banca de inversión internacional.

El baile ya ha empezado. El grupo empresarial chino HNA ha tomado más del 20% de NH para relanzar el negocio de la cadena española en China. Los gigantes estadounidenses también han aterrizado en España: la cadena Marriott ha comprado la gestora de AC Hoteles, y Wyndham Hotel Group, la marca Tryp a Meliá, dejando al grupo español la gestión en régimen de franquiciado. Hoteles emblemáticos como el Ritz de Madrid o el W (conocido como Vela) de Barcelona pasaron a manos extranjeras en los últimos años. Además, los gigantes extranjeros se concentran cada vez más y esto se está trasladando a España. Marriott se acaba de integrar con el grupo Starwood y ambos tienen hoteles en España.

El modelo de gestión de los hoteles se impone en las grandes cadenas internacionales sobre el modelo de la propiedad que impera en España. La industria hotelera española es de origen familiar y en los últimos 20 años optó por crecer en el exterior (destinos menos estacionales) en vez de aumentar el peso del negocio interno. “Son empresarios con estilos de gestión muy personalistas, que han construido hoteles en los mismos destinos y no han unido sus fuerzas para abaratar costes en los canales de comercialización o de suministros tal y como se hace en otros mercados”, explica.

“Los hoteleros deben realizar alianzas como las existentes en la aviación comercial, como Oneworld o Star Alliance, que

fideliza a los clientes de aerolíneas de todo el mundo con puntos intercambiables por viajes. En la gestión de cobros y pagos pueden crear un sistema como el que tienen las aerolíneas con IATA, que les ayuda a minimizar sus necesidades financieras, maximizar la seguridad de los cobros y mejorar su calificación crediticia de las empresas”, subraya González.

El fortalecimiento de los hoteles será la piedra angular de un sector turístico que atraiga visitantes de alto valor añadido. Reino Unido ha hecho los deberes. El Gobierno británico, junto con los partidos políticos y los empresarios, desarrollan la campaña *Britain is Great* (Reino Unido es genial), dotada con algo más de 90 millones de euros, para atraer turistas extranjeros de alto valor añadido. Su objetivo último es aumentar el gasto turístico *per capita* para duplicar la venta de los productos británicos a los turistas. La misma reina Isabel II encabeza esta campaña.

PÚBLICO Y PRIVADO

Cambiar la situación requiere la unión de los agentes públicos con los empresarios del sector, tal y como hacen Barcelona y Canarias. “En Canarias hemos desarrollado una oferta de turismo de golf desde 2000 y parte de ella también la nutren los turoperadores, que siguen siendo necesarios en la oferta de sol y playa”, asegura Agustín Manrique de Lara, presidente de la asociación de campos de golf de Gran Canaria.

En Canarias el número de campos de golf se ha duplicado desde el año 2000, hasta llegar a 24. La oferta de golf atrae a un turista que gasta 1.100 euros en 10 días, además del alojamiento (el 60% elige hoteles de cuatro y cinco estrellas), transporte y servicios. “El turista de golf representa el 5% del total. Ahora queremos extrapolar el modelo de golf al turismo interior activo (senderismo o montañismo), el náutico y el de la salud”, añade Manrique de Lara.

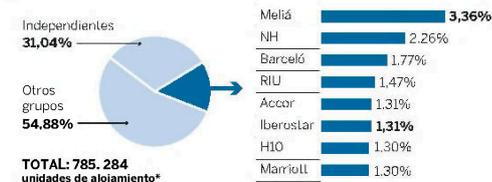
Una forma de ayudar a la promoción de nuevas ofertas turísticas es imponer la tasa turística (ecotasa, en España) diaria que cada cliente paga a los Ayuntamientos, muy contestada por los hoteleros de sol y playa. “La ecotasa debe ponerse en los hoteles urbanos y utilizarse para promover la atracción de turistas, tal y como se hace en Barcelona. Funciona sin problemas en las grandes ciudades europeas”, defiende Joan Gaspart, presidente de la Comisión de Turismo de la CROF.

Principales grupos hoteleros por su presencia en España

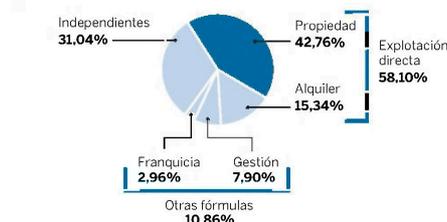
A 1 de enero

	2015		2016	
	Hoteles	Camas	Hoteles	Camas
1. Meliá	91	27.191	87	26.415
2. NH	145	18.189	140	17.717
3. Barceló	49	13.838	49	13.889
4. RIU	36	11.389	35	11.517
5. Accor	83	9.230	86	10.290
6. Iberostar	33	9.508	36	10.276
7. H10	37	9.168	44	10.244
8. Marriott	71	8.799	75	10.235
9. Hotusa	79	8.704	86	9.634
10. Best Hoteles	26	8.176	28	9.027

CUOTAS DE MERCADO



REPARTO POR MODELO DE EXPLOTACIÓN



REPARTO POR CATEGORÍA



(*) Total de habitaciones y apartamentos de los establecimientos integrados en cadenas e independientes de 40 o más habitaciones

Fuente: Censo Allmarket Hoteles