

ENTREVISTAS

Una decena de empresarios y altos directivos del sector turístico responden a EDITUR sobre cómo les está afectando la crisis y cómo esperan afrontarla en sus respectivas compañías. Según coinciden varios de ellos, el nuevo ciclo económico estará marcado por una mayor austeridad en los viajes. Por ello, destacan la importancia de adaptar sus estructuras y sus productos a las nuevas necesidades de los clientes.

1: ¿Cómo ha afectado la crisis en el día a día de su empresa: por ejemplo se ha visto afectado por la falta de líquido?

2: ¿Cómo le está afectando en sus objetivos a medio y largo plazo: se ha visto obligado a revisar su política comercial, planes de expansión, inversiones...?

3: ¿Cree usted que las medidas anti-crisis anunciadas por el Gobierno central le serán de ayuda?

4: En el caso de que la comunidad autónoma donde se encuentra su empresa también haya anunciado medidas anti-crisis, ¿cree usted que podrá beneficiarse de ellas?

5: ¿Qué está haciendo su empresa para superar este difícil período: en ámbitos como la reestructuración interna, la priorización de mercados, etc?

6: ¿Tendría sentido para usted que las diferentes asociaciones y patronales del sector (CEHAT, FEHR, Exceltur, gremios provinciales, ALA, AECA, ACA, Zonturent...) hicieran un frente común para elevar las reivindicaciones de la industria de los viajes y el turismo a las Administraciones?



Simón Pedro Barceló

Presidente de Barceló Corporación Empresarial

1: No. Todos los proyectos que han requerido de financiación externa han encontrado el apoyo de las entidades de crédito aunque, eso sí, a un coste superior. Afortunadamente, el nivel de endeudamiento de nuestro grupo es relativamente bajo.

2: Por ahora estamos manteniendo todos nuestros planes de crecimiento e inversión. En ese sentido, **Barceló ha sido siempre una compañía que ha sabido aprovechar los momentos de crisis para crecer.** Indudablemente, el momento actual va requerir esfuerzos de todo tipo (de impulso comercial, de control de costes...) y a todos los niveles para salir reforzados.

3: Pienso que el Gobierno -y todas las Administraciones- deberían hacer más esfuerzos para incrementar la inversión, reducir el gasto y fomentar la creación de empleo. Hay que aprobar iniciativas que permitan a las empresas españolas ganar competitividad y mejorar su productividad, con especial atención a todas aquellas que tiendan a reducir el absentismo, flexibilizar el mercado laboral, incentivar la reinversión y mejorar la formación profesional.

4: El Gobierno Balear ha declarado que el turismo va a actuar de "colchón" en la actual crisis, provocando que la misma se manifieste de forma menos virulenta en la Comunidad; de ello, y por pura consecuencia, hay que deducir que su apoyo al sector turístico será decidido.

5: Estamos preparados para responder con agilidad a todos los niveles del grupo con el fin de adecuarnos a las circunstancias que se presenten en cada momento.

6: Toda actuación encaminada a lograr la unidad del sector con el fin de defender de forma más efectiva sus reivindicaciones debe ser bien recibida, y más en momentos de crisis como el actual. ●



Antonio Catalán

Presidente de AC Hoteles

1: Problemas de liquidez no tenemos. Afortunadamente esto nos ha cogido en un buen momento, pero lógicamente hay que estar muy atentos a ver cómo se desarrollan los acontecimientos.

2: Hemos congelado los planes de expansión hasta ver cómo se desenvuelve todo. Y al mal tiempo buena cara: más presión comercial, ser lo más imaginativos posible en cuanto a los planteamientos hotel a hotel... Pero este país ha pasado de crecer al 3,8% a estar en negativo en muy poco tiempo, lo que es una caída brutal: de empleo, actividad, gente que viaja menos... Lógicamente se está notando. Pero, en general, este es un sector capitalizado y creo que aguantará la crisis seguro.

3: Que devuelvan el IVA un poquito más rápido nos va bien, pero todavía no hay medidas de choque importantes. Esta es una situación de absoluta emergencia. **Ahora hay que ponerle mucha imaginación, muchas horas, ajustar los costes al centímetro, la coma y el punto.** Este es el marco que veo... Esperar a que esto escampe... Depende de tantos factores que no es nada fácil de predecir.

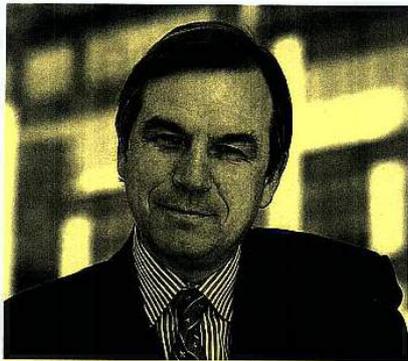
4: Las comunidades autónomas, sobre todo las que tienen dependencia turística, entiendo que están haciendo esfuerzos: hacen más promoción, hablan con el sector... Hablo con consejeros de diferentes comunidades y están todos preocupadísimos y están intentando a ver qué se puede hacer desde la Administración.

5: Hemos congelado planes de expansión y hay que ser muy imaginativos en las estrategias comerciales, pues la gente está muy auster. Los planes estatégicos ahora son para dos semanas.

Hay que estar muy despierto. Esta no es una crisis coyuntural, sino estructural. El comportamiento de la gente va a variar. Hemos vivido por encima de nuestras posibilidades y va a haber un ajuste en todos los campos.

6: Sería fantástico, pero la clase empresarial hoy es cuando tenemos que dar más el do de pecho. Esto no es un tema que los políticos vayan a arreglar dándole a la varita mágica. En cualquier caso, acciones conjuntas lógicamente serían mucho más razonables. ●

DOSSIER 2009: UN AÑO DE VÉRTIGO



Antonio Fernández Casado
Director general de High Tech Hoteles

1: Vamos a finalizar el ejercicio 2008 con una subida de las ventas alrededor del 12%; un porcentaje ligeramente inferior a lo previsto.

2: Las empresas se están viendo obligadas a replantearse todas las políticas de gestión, especialmente las correspondientes a gastos, y a ralentizar las inversiones. A la vez, en situaciones tan difíciles, siempre se presentan oportunidades de expansión excepcionales, que es necesario saber aprovechar. A modo de ejemplo, a finales del año en curso, High Tech va incorporar una cartera de diez nuevos hoteles.

3: Por supuesto. Como mínimo han ayudado a que el consumidor final, al ahorrador, a que recupere parte de la confianza perdida por noticias muy negativas. Otra cosa, es que ahora el Gobierno central se verá obligado a tener que buscar nuevas medidas incentivadoras de la actividad empresarial.

4: Ahora sería un buen momento, para que todas las Comunidades Autónomas junto con la Administración Central, se coordinen de manera mucho más eficiente, de lo que hasta ahora lo hacen, y trabajen conjuntamente para promocionar el destino España en nuevos mercados emergentes, como Rusia, China, India, Canadá o EE.UU. No puede ser que cada uno trabaje por su cuenta, que es lo que en estos momentos ocurre. Es el momento de profesionalizar el sector, incluido el correspondiente a los dirigentes turísticos de las distintas administraciones.

5: Además de abrocharse el cinturón al máximo, solo caben dos políticas posibles. Una no perder la cartera de clientes fidelizados, y dos buscar nuevos clientes, en nuevos mercados. Y por supuesto, que aprendan los hoteleros, de una vez por todas -y también las agencias de viaje-, que la política de bajar los precios considerablemente (algunos hasta niveles de dumping), solo es escoger el camino para arruinarse más rápido.

6: Todos los esfuerzos son bienvenidos, aunque al final son las empresas y las personas que las dirigen, las que tienen que ejercer el liderazgo que les corresponde. ●



Climent Guitart
Presidente de Guitart Hotels

1: Este año hemos registrado una ligera disminución de las ventas mientras que los gastos financieros, en energía y materias primas han aumentado muy por encima de la inflación. Aún así, de momento no hemos tenido problemas de liquidez.

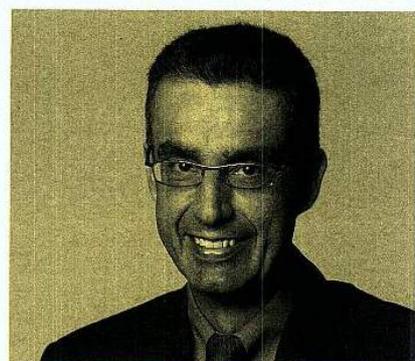
2: Estamos haciendo un replanteamiento de prioridades de mercado y estrategias para intentar solventar la caída de ciertos mercados. Respecto a las inversiones, todos los planes de inversión en marcha se mantienen. Los posibles nuevos proyectos están más ralentizados. Están en un proceso de reflexión, a ver qué pasa con todo...

3: Aunque el Gobierno ha anunciado una línea de ayuda a las pymes, aquí se produce una contradicción. En la hostelería, debido a la mayor intensidad de personal, es muy frecuente que una empresa con pocos hoteles enseguida tenga 250 trabajadores. Y ya no entra en la consideración de pyme. **Esta situación no está bien resuelta en el sector turístico y tendría que readaptarse. Muchas empresas del sector pueden quedarse fuera del programa de ayudas para pymes.**

4: La Generalitat es la responsable de la promoción turística y en este capítulo invierte muy poco. En este punto tendría que hacer un esfuerzo porque también sería una medida anticrisis, para no perder cuota de mercado.

5: Hemos aprobado un plan para coordinar y optimizar mejor nuestros recursos con el fin de ahorrar costes. También estamos repensando ciertas estructuras internas. Todo ello para intentar ser más eficientes en cosas en las que antes no estábamos tan centrados pero que, ahora, son imprescindibles. Por ejemplo, ahorros en energía.

6: La coordinación del sector siempre es buena dado que hay temas comunes y es importante ir unidos. Lo que ocurre es que el turismo ha ido sobreviviendo a diferentes crisis y quizá el Gobierno se está confiando excesivamente y piensa que es un sector al que nunca le pasará nada, que es inquebrantable. Lo será si somos capaces de tomar medidas sin parar. No nos confiemos, o podemos perder el futuro. ●



Josep-Antón Grases
Director gnral. TUI España y Ultramar Express

1: La crisis es un factor coyuntural que nosotros estamos abordando como una oportunidad. Hasta ahora, nos hemos centrado en un fuerte crecimiento de las ventas. A partir de este año, y de cara a los próximos ejercicios, nuestra estrategia está centrada en conseguir un crecimiento rentable, incrementando nuestra productividad y siendo más eficientes en costes.

2: Esta situación ha coincidido con la elaboración de nuestro plan estratégico 2008-2011. Así que hablaríamos de adaptar nuestra estrategia teniendo en cuenta el marco en el que nos estamos moviendo. Pero siempre, desde un punto de vista positivo. Creemos, y así lo estamos reflejando en nuestro plan de acción, que **esta situación nos puede permitir seguir creciendo, aumentar nuestro margen y captar el nuevo talento que existe por la coyuntura del mercado.**

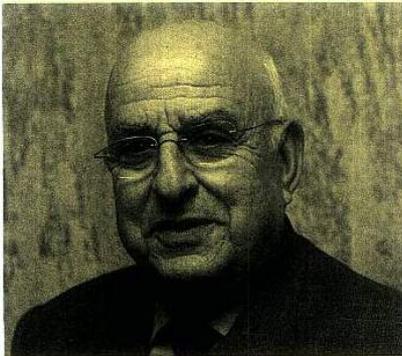
3: Las empresas debemos confiar en que las actuaciones del Gobierno y de los responsables europeos y mundiales devuelvan la tranquilidad y la confianza a la economía en general. No es la primera situación de crisis que se vive en España, aunque llegue después de un alto nivel de crecimiento. Confío en que, cada uno en su parcela, seamos capaces de superar esta situación.

4: Sinceramente, espero que las medidas que adopten los Gobiernos autonómicos también contribuyan a atenuar el impacto de la crisis en la economía.

5: Nuestra estrategia es innovar. Tenemos la organización preparada para dar un salto adelante en el mercado de meetings, incentivos, congresos y eventos.

6: El sector tiene una excelente representación ante las administraciones y, creemos que el Gobierno es consciente del peso que tiene el turismo en el PIB. Pero, tendría sentido generar un encuentro entre todas las partes implicadas y el Gobierno, dentro de las acciones que se están planteando estos días. ●

“Ante la crisis, la política de bajar los precios hasta niveles de dumping solo es escoger el camino”



Ramón Bagó
Presidente del Grupo Serhs

1: Debido a nuestros años de existencia, nuestro grupo se encuentra muy bien posicionado en el mercado y nuestras relaciones con las entidades financieras son muy buenas y podemos decir que no tenemos ningún problema de este tipo, lo que si notamos es ciertos problemas de alguno de nuestros clientes con sus entidades financieras.

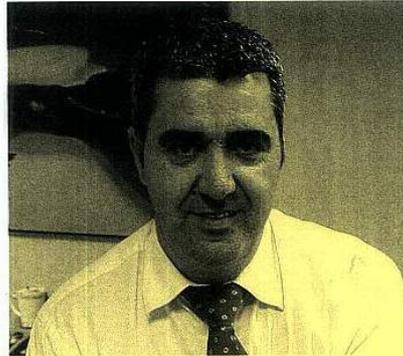
2: En estos momentos, seguimos con nuestras actuaciones previstas, con la cautela oportuna, y al mismo tiempo, estamos alerta de las nuevas oportunidades que se nos puedan presentar y signifiquen una mejora de nuestro portafolio de servicios. Para este año 2008, por ejemplo, pensamos empezar la construcción de nuestro centro logístico robotizado en Ripollet.

3: La aplicación de este programa de ayudas cuando sean efectivas, posiblemente comportara una mejora de la situación. Aún no se tiene claro la dimensión total del tema, **la actual situación da la impresión que el Gobierno está actuando tarde y con un cierto desconcierto.**

4: Para nosotros lo más importante es que se recupere el movimiento económico. Que se genere confianza y sensación de optimismo mirando al futuro. Nuestra actividad no depende tanto de las posibles ayudas, que a nivel empresarial siempre serian bienvenidas, como sí de este dinamismo comercial.

5: La trayectoria de Serhs se ha sustentado, desde nuestros orígenes, en una fuerte cultura organizativa que tiene como pilares básicos la vertiente humana, la gestión económica y el entorno social. Seguiremos invirtiendo en innovación y en la aplicación de nuevas tecnologías, así como avanzaremos con nuestra filosofía basada en la diversificación sectorial y territorial.

6: Es necesaria la suma de esfuerzos del sector público y privado para elevar la calidad de nuestros servicios, así como la formación de nuestros profesionales. La innovación y la tecnología son aspectos estratégicos esenciales en los que debemos actuar todos los actores implicados, asociaciones, empresarios, administraciones y profesionales. ●



Iñaki Bujanda
Director general de Viajes Eroski

1: La crisis, principalmente, ha irrumpido en la actividad desde mediados del mes de agosto. Todos los escenarios previstos a principio de año se han trastocado sensiblemente en una línea descendente y paralela a los principales indicadores macroeconómicos del país.

2: Viajes Eroski este año tenía contemplada la elaboración de un Plan Estratégico que abordará la visión y posición del negocio en los años 2009-2012 y que contemplará, sin duda, la realidad coyuntural.

3: Sin duda, incrementará en los consumidores la confianza sobre su patrimonio y creo que esto provocará un ligero incentivo en la intención de consumo.

4: Directamente no, no obstante, todo lo que sea animar la opinión pública, aliviar temores y crear confianza en el consumidor, contribuirá a una situación más favorable que la actual.

5: Adaptamos a la situación desde la perspectiva del cliente y sus necesidades, adaptando nuestra forma de negocio a esta nueva situación.

6: Sin duda, y acudiendo al viejo dicho de que la unión hace la fuerza, **sería una excelente oportunidad para reivindicarnos como sector y unirnos para salir lo mejor parados posible de esta situación.** ●

Álex Cruz, director de Clickair: "Prefiero que los poderes públicos inviertan en proporcionarnos infraestructuras competitivas en lugar de subvencionar empresas o sectores concretos. Una medida eficaz ahora sería abaratar las tasas aeroportuarias".



Álex Cruz
Director general de Clickair

1: Puedo asegurar que todas las "constantes vitales" están donde tienen que estar gracias a una gestión muy cuidadosa de gastos y un flujo de caja positivo.

2: Clickair ha sido, probablemente, la primera compañía de bajo coste en Europa en tomar medidas ante la sobreoferta de plazas y la retracción en la demanda. Ya en enero de 2008, suspendimos nuestros planes de expansión de flota y, de cara al invierno hemos hecho otro ajuste de rotaciones y rutas. Ese gradualismo nos ha permitido ajustar nuestra capacidad sin tener que aplicar medidas traumáticas.

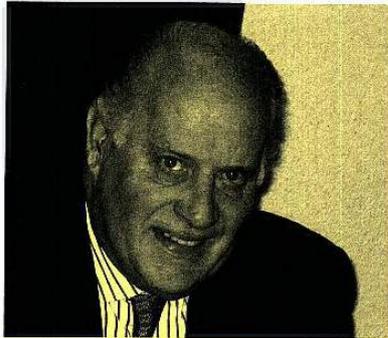
3: Las medidas más eficaces serán aquellas que reactiven la economía real y devuelvan el PIB a una senda de crecimiento neto. Solo cuando hay expansión en el comercio y la actividad de las empresas se genera riqueza, empleo, optimismo, confianza y consumo. Mientras eso no ocurra **tendremos que gestionar una travesía del desierto que será difícil en todos los sectores. No creo que veamos una mejoría clara hasta bien entrado 2009 o quizá 2010.**

4: Es posible, pero siempre serán pequeñas ayudas o paliativos. No creo en la política de la subvención porque creo que es malgastar los impuestos de los ciudadanos. En nuestro sector, prefiero que los poderes públicos inviertan en proporcionarnos infraestructuras competitivas en lugar de subvencionar empresas o sectores concretos. Por ejemplo, una medida eficaz sería abaratar las tasas aeroportuarias.

5: Aparte del ajuste de la oferta a la demanda, estamos cuidando mucho la rentabilidad de las rutas, intentando que todas ellas tengan ratios adecuados de ocupación. También estamos segmentando cada vez más. Aspiramos a seguir atrayendo al viajero de negocios hasta que represente el 40% del pasaje.

6: Hay una serie de cuestiones básicas en fiscalidad, tasas, legislación que sí necesitarían de un frente común tanto en el nivel español como en el comunitario. Por ejemplo, es absurdo que se siga aplicando, hoy en día, una norma sobre derechos del pasajero elaborada en 1960. ●

DOSSIER 2009: UN AÑO DE VÉRTIGO

**Federico Esteve**

Presidente ejecutivo de National Atesa

1: El comportamiento del mercado fue correcto durante la primera mitad del año. La crisis se está acentuando cada vez más y quedan por delante tiempos difíciles. El aumento de la morosidad nos obliga, por otra parte, a ser muy prudentes en la concesión de créditos a nuestros clientes potenciales.

2: Atesa, como empresa de ámbito nacional, ha llevado a cabo en los últimos años una política de expansión importante con el fin de prestar una máxima calidad de servicio a nuestros clientes. **Nuestro gran esfuerzo expansivo puede abocarnos a una peligrosa situación coyuntural a causa de los elevados cánones que soportamos las empresas con concesiones de AENA y de ADIF,** fijados para otra situación de la economía.

3: Si el Gobierno favorece la liquidez en el sistema, algo podrá paliar la crisis, si bien todas las estimaciones para nuestro país coinciden en que ésta será duradera. De cualquier forma, el sector del turismo y, particularmente, el de alquiler de coches necesitaría ayudas específicas para poder soportar la caída del negocio en un mercado tan competitivo y maduro.

4:--

5: Es necesario realizar ajustes para acoplar la oferta a la demanda y aumentar la productividad. En este sentido, estamos haciendo planes para un mejor aprovechamiento de nuestra flota, aumentando los factores de ocupación, ajustando todos los costes y buscando sinergias.

En momentos de crisis se incrementa la competencia y se corre el peligro de entrar en una espiral de guerra de tarifas. Para paliar este efecto, nuestra política ha sido continuar mejorando la calidad del servicio.

6: Estamos haciendo un importante esfuerzo para que la Administración valore realmente la importancia que el turismo tiene para la economía.

Desde ANEVAL, Asociación de empresas de alquiler que actualmente presido, estamos abriendo conversaciones con AENA para encontrar soluciones a la situación por la que están pasando las empresas adjudicatarias del último concurso de aeropuertos nacionales. ●

**Wolfgang Kiessling**

Presidente de Loro Parque

1: A lo largo de todos estos años, hemos hecho muchas inversiones en nuevos proyectos y también hemos renovado las instalaciones. Estas renovaciones nos han protegido del bajón, que afecta con mayor peso a otras ofertas de ocio.

Nosotros notamos, que en el día a día, se hace más difícil mantener los números como en años anteriores y prevemos que hasta fin de año puede producirse un leve descenso en las estadísticas de un 3%.

2: No hemos tomado ninguna medida para reducir nuestras inversiones, de hecho nuestra estrategia ha sido siempre apostar por la renovación constante de las instalaciones, creando nuevas atracciones y de calidad para que los turistas tengan siempre razones por las cuales visitarnos.

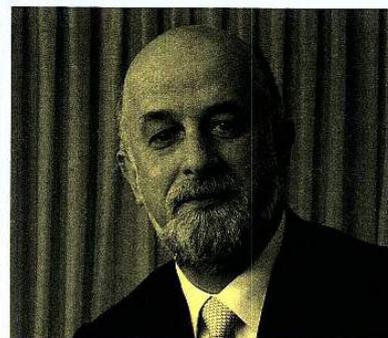
Creemos que el hecho de haber inaugurado el parque acuático Siam Park, que requirió una inversión de 50 millones de euros, nos ayudará a enfrentarnos a las dificultades que se avecinan. Además, en estos momentos, estamos trabajando mucho para inaugurar en el próximo 2009 un aviaro de vuelo libre.

3: Yo pienso que las administraciones diseñan las estrategias que creen que son las apropiadas para cada caso y espero verdaderamente que las medidas que se tomen sean de ayuda para reactivar la economía. Además, siempre es bueno que todas las administraciones e instituciones se coordinen. Nosotros estamos siempre dispuestos a ayudar con nuestra experiencia.

4: Esta es una crisis mundial y, difícilmente, sólo las medidas de una Comunidad Autónoma no podrían resolver la crisis, pero seguramente la situación mejorará y todos nos veremos beneficiados.

5: Nuestra compañía está haciendo un gran esfuerzo por mejorar la calidad y conseguir la excelencia en todos sus servicios y creemos que **la receta es trabajar mucho y duro, optimizar al máximo cada acción y, sobre todo, ser muy creativos en el área de marketing al emprender los proyectos que pueden aumentar las visitas.**

6: Creo que siempre las situaciones difíciles, si se afrontan de manera conjunta y con el esfuerzo compartido, son siempre más sencillas de resolver. ●

**Enrique Donaïre**

Director general de Iberia

1: En cuestiones financieras, Iberia no se ha visto afectada por la crisis. La compañía cuenta con una gran solidez financiera y, hoy por hoy, tiene la mejor posición de caja en términos relativos de todas las líneas aéreas europeas. Esa es una de las fortalezas de Iberia para gestionar esta crisis.

En cuanto a los efectos de la crisis sobre nuestro negocio, venimos asistiendo a una reducción del consumo que se manifiesta, sobre todo, en los últimos meses y que, de acuerdo con las previsiones, estimamos que va a mantenerse esa evolución a lo largo de 2009.

2: Estamos finalizando el diseño del plan estratégico 2009-2011 y revisando nuestra producción para adaptarla a los nuevos escenarios de demanda. Reduiremos la producción a un ritmo del 1-2% en el primer año, para en 2010 y el 2011 recuperar la senda de crecimiento, si las condiciones económicas lo permiten.

3: En la medida en que devuelvan la confianza a los mercados, inyecten liquidez al sistema financiero y relancen la economía, serán correctas, pero habrá que esperar a los resultados.

4: Cuando se tomen medidas positivas, e Iberia necesite acogerse a ellas, lo haremos, aunque hoy por hoy, no tenemos ninguna previsión concreta.

5: Estamos reduciendo la capacidad global, para adaptarnos a un mercado que se está contrayendo, aunque seguimos creciendo moderadamente en el largo radio. Además, con el fin de estimular la demanda de negocios, estamos mejorando el servicio Business en España. Por otra parte, hemos acelerado la sustitución de los aviones más antiguos y que consumen más combustible por otros nuevos y más eficientes.

6: Obviamente, las asociaciones están para apoyar al sector, ahora y en todo momento; para facilitar la interlocución con las administraciones y con organismos con los que tenemos relación y para impulsar la eficiencia en el sector en general, no solo las compañías aéreas, sino también entre los proveedores de servicios. Ahora bien, **flaco favor harían al sector si su actuación sirviera para distorsionar la competencia, premiar la ineficiencia o prolongar situaciones insostenibles, como la sobreoferta en el mercado doméstico.** ●