

Nuevo ciclo La estrategia de las grandes cadenas

LAS HOTELERAS HACEN RESERVA HACIA UN PROCESO DE FUSIONES

Consultores y expertos vaticinan nuevas concentraciones en el sector durante 2010 para salvar la crisis

Antonio Polo

MADRID. A poco más de tres meses vista de que comience la campaña de verano 2010, el temor a otra penosa temporada turística se extiende entre los empresarios hoteleros. Y razones no les faltan, porque los principales indicadores apuntan a una prolongación de las principales debilidades sufridas durante el pasado ejercicio.

Los casi 700 grupos hoteleros que conviven con desigual fortuna en España tuvieron que soportar en 2009 la conjunción de una serie de factores adversos que confluyeron en una tormenta perfecta: exceso de oferta, fuerte caída de la ocupación y de los ingresos medios, depreciación de sus activos, limitaciones para acceder a fuentes de financiación, refinanciación de préstamos, así como una guerra de precios sin cuartel, que acabó por erosionar aún más sus maltrechos márgenes comerciales. Para colmo de males, algunos mercados alternativos como Egipto, Túnez, Marruecos o Turquía se mostraron más dinámicos en materia de precios.

Además, la tradicional atomización del sector, la falta de una estrategia clara para responder a la cambiante demanda, la contracción del número de turistas procedentes de los dos mercados emisores de los que bebe la industria (Reino Unido y Francia) y la testimonial eficacia de las medidas adoptadas por el Gobierno para atraer nuevos clientes volvieron a propiciar un retroceso del 5,6 por ciento en el PIB turístico español, que en términos monetarios se tradujo en la pérdida de 6.380 millones de euros, según datos aportados por Exceltur.

Caída de márgenes

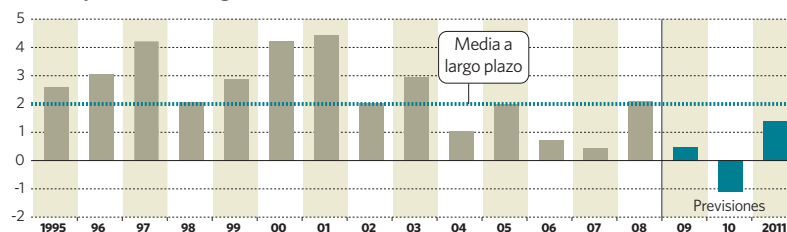
Esta asociación, que agrupa a las principales cadenas, agencias de viajes y compañías aéreas, detalla que las empresas turísticas experimentaron caídas generalizadas de más de dos dígitos en sus márgenes y beneficios (el 84,5 por ciento), colocando a un número creciente de ellas en situación de pérdidas.

Un dato que no debería haber pasado desapercibido en los gobiernos central y autonómicos, porque en la práctica supone que por noveno año consecutivo la industria turística se comportó peor que el conjunto de la economía española.

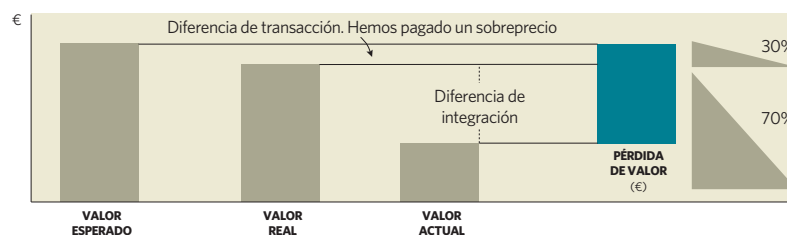
Pese a este oscuro panorama, España sigue siendo *diferent*, como rezaba el eslogan acuñado con éxito en los años del desarrollismo. Prueba de ello es que pese a una oferta excesiva, es el segundo país europeo con mayor número de hoteles en construcción (63), equi-

Menos demanda y rentabilidad

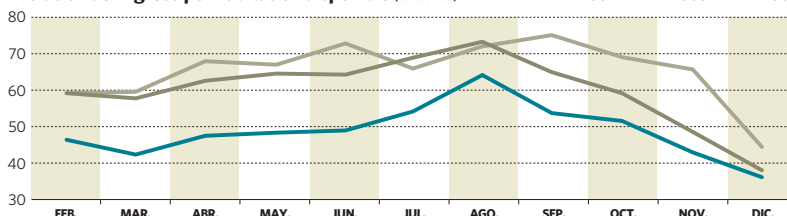
Renta disponible de los hogares del Reino Unido (%)



Problemáticas de los procesos de integración



Evolución del ingreso por habitación disponible (en euros)



Fuente: Deloitte.

elEconomista

valentes a 7.669 nuevas habitaciones.

¿Qué estrategias puede seguir la industria hotelera para vislumbrar el final del oscuro túnel? Javier Jiménez García, socio experto en hostelería y turismo de Deloitte, la mayor firma española de servicios profesionales, asegura que "existe un amplio consenso sobre la necesidad de regresar a los principios básicos de la hostelería: el cliente como foco primordial de la actividad, junto a la prudencia en las decisiones, la fortaleza de los balances, las alianzas a largo plazo y las inversiones rentables frente a las mal llamadas estratégicas.

Además, a su juicio, es "necesario un mayor tamaño y diversificación de las empresas, no sólo de las hoteleras, sino de las agencias e intermediarios. La concentración empresarial y las alianzas, pese a sus dificultades, deberían ser una realidad en nuestra industria los próximos años".

Giuliano Gasparini, socio de la consultora HVS, comparte la visión de que en momentos de crisis como la actual

Al detalle

CONSEJOS PARA ESQUIVAR LA 'TORMENTA PERFECTA'

No existe una receta mágica, pero estos son algunos de los consejos de los expertos: personalizar la experiencia del cliente para conseguir fidelizarle, globalizar las economías de escala, diversificar la oferta entre hoteles vacacionales y urbanos, y mejorar la comercialización y los canales de venta. De igual forma advierten sobre los riesgos de incurrir en una nueva guerra de precios como la vivida el pasado año.

60%

■ Dos de cada tres operaciones de consolidación empresarial no han conseguido los objetivos perseguidos, y en buena parte de ellos se ha destruido valor, según datos de Deloitte.

los procesos de concentración constituyen una oportunidad de negocio y una salida válida para incrementar la efectividad, reducir costes y potenciar la marca. De hecho, Gasparini precisa

que algunos fondos de capital riesgo extranjeros se encuentran actualmente buscando oportunidades en hoteles independientes especializados en el segmento de negocios y ubicados en zonas urbanas, que atraviesan por dificultades para hacer frente al pago de su deuda. La falta de grandes adquisiciones durante los últimos años en España potencia la viabilidad de estas firmas para aligerar sus potentes disponibilidades de caja.

Exceltur también se suma a esta visión y avanza que "2010 será testigo de más procesos de reajuste empresarial en el sector (alianzas, concentraciones, o cierres de negocio), que podrán ser más intensos si no se resuelven los graves y persistentes problemas de acceso al crédito, las dificultades para refinanciar préstamos y el alargamiento de las condiciones de pago de los clientes corporativos, que exigen una atenta gestión del riesgo".

Para Miguel Ángel García Díez, socio responsable del sector turístico de Accenture, a la industria hotelera nacional le falta masa crítica y apunta que el modelo ideal sería contar con dos o tres grandes *players*, como sucede en Europa o EEUU. Pero la gran atomización -el 50 por ciento de la oferta procede de micro hoteles-, y el origen familiar y geográfico del negocio -en su mayor parte son grupos mallorquines- representan un handicap para propiciar este tipo de operaciones. Con todo, precisa, la dispersión del negocio de estas cadenas en áreas tan dispares como Europa, Caribe y África daría sentido a las alianzas y permitiría aflorar sinergias.

Diez años que es un buen momento para ganar cuota de mercado y crecer, aunque advierte del lastre que supone el modelo endogámico de equiparar la estructura de costes e ingresos.

Más desempleo

Alianzas y concentraciones al margen, lo cierto es que los expertos no ven el panorama claro para este año. En parte, porque el desempleo seguirá creciendo en Europa, la recuperación económica será lenta y desigual, el crédito escaso, la rentabilidad baja y la morosidad escalará. Además, los 26 millones de británicos que en 2009 optaron por veranear en su país es difícil que este año cambien de opinión, debido a la previsible subida de la presión fiscal tras las elecciones de la primavera. De nuevo, condiciones muy adversas para seguir navegando en una mar arbolada.

■ Más información relacionada con este tema en www.economista.es