

La pyme turística se pone manos a la obra

La caída de los ingresos y la fuerte competencia la obligan a transformar su actividad para afrontar la crisis

Elena Solera - Madrid - 21/09/2009

Las vacas flacas han llegado al sector turístico. Uno de los motores de la economía española y el responsable de más del 10% del PIB ha tenido que lidiar con un descenso del 4,9% de turistas en los siete primeros meses de este año y con una caída de los gastos turísticos del 6%. Los expertos arengaban desde hace años con el fin del turismo de sol y playa, y la crisis ha mostrado la cara más desagradable de esta advertencia.

Una gran parte de las empresas del sector ya están convencidas de la necesidad de reformar sus actividades, si quieren seguir vivos en un mercado donde la gallina ya no pone tantos huevos de oro. El principal reto de la empresa del sector turístico consiste en competir en valor añadido, según explica el vicepresidente ejecutivo de la Alianza para la Excelencia Turística (Exceltur), José Luis Zoreda. "Esto significa hacer sentir al cliente emociones, experiencias y momentos singulares que le inciten a volver a repetir la experiencia", añade.

El desafío vale tanto para los grandes grupos empresariales como para las pequeñas y medianas empresas, pero el sector turístico sufre una gran dicotomía entre las compañías de gran tamaño y las pequeñas, lo que deriva en unas necesidades bien diferentes dependiendo de las dimensiones de la entidad. Según el socio responsable de Industria Turística de la consultora Deloitte, Javier Jiménez, los conglomerados turísticos cuentan con la ventaja de poder conseguir financiación con más facilidad que las empresas pequeñas. Por el contrario, las pymes les ganan en dinamismo y tienen un mayor capacidad de reacción a la hora de poner en marcha nuevos planes de negocio e iniciativas novedosas. tivo.

"Hay dos formas de competir: conseguir economías de escala a través de procesos de concentración u ofrecer un producto singular que no pueda igualar ninguno de tus competidores". Zoreda cita el caso del restaurante El Bulli, que, siendo una empresa con algo más de 100 trabajadores, ha conseguido ser portada del diario The New York Times y es conocido en el mundo entero. Por el contrario, las empresas que comercializan un producto poco diferenciado, como una gran parte de los hoteles y de las agencias de viajes, deben enfrentarse a la decisión trascendental de conseguir economías de escala a través de alianzas con otras entidades.

En este sentido, los analistas estiman que los próximos meses darán pie a un proceso de concentración de empresas del ramo, en especial, entre las compañías dedicadas a la hostelería y entre las cadenas de agencias de viajes. Según el informe Expectativas 2009: la industria hotelera ante la crisis, publicado por Deloitte a principios de este año, la necesidad de una mayor consolidación motivará transacciones corporativas en los próximos meses. Estos procesos ya han comenzado a manifestarse en la escena pública.

Un buen ejemplo de ello es la integración de Hesperia y NH, según recuerda el directivo de Deloitte, pero las compañías no cotizadas también están realizando pequeñas operaciones que discurren en el ámbito privado. Acción coordinada Las autoridades se han hecho eco de la necesidad de renovar de un sector dominado por las pymes y, por tanto, plagado de dificultades para acceder a financiación. Las Administraciones públicas, y en concreto el Gobierno central, han puesto en marcha planes que tienen como objeto favorecer la reconversión de las actividades turísticas que no encajan con un modelo competitivo.

Para Jiménez, la vulnerabilidad de las pymes sale a la luz en tiempos de crisis. "Cuando los turistas llegan con normalidad y las empresas obtienen beneficios, el tamaño de la empresa no es relevante; pero cuando las cosas van mal, las empresas de menor tamaño carecen de las herramientas para luchar contra la crisis", apostilla. Sin embargo, a pesar de que muchos analistas consideran que la atomización del turismo le resta capacidad de competir con otros destinos, el vicepresidente de Exceltur considera que ser pequeño no está reñido con ser competitivo.

En este sentido, destaca la aprobación de Plan de Turismo Español Horizonte 2020, un diagnóstico dentro del que enmarcan las fortalezas, debilidades y las vías de transformación a las que debe hacer frente el sector si quiere mantener su posición de liderazgo internacional. Con este espíritu, el Ejecutivo puso en marcha el Plan Renove Turismo en 2008, para facilitar que las pymes turísticas pudieran acceder al crédito a pesar de la difícil situación que atravesaba el sector bancario.

Estos planes se complementan con iniciativas como el Plan FuturE, considerado la continuación del Plan Renove, o el proyecto Turismo Sénior Europa, que pretende atraer turistas de la tercera edad. A pesar de que van en la buena dirección, el responsable de Turismo de Deloitte considera que estas iniciativas son una lágrima en el mar.

"Las Administraciones públicas deben plantearse acciones a medio plazo. El tejido empresarial está tan atomizado que es necesario conseguir que funcione con armonía. Por eso, aparte de estos planes, aún quedan muchas cosas por hacer", asegura Jiménez. Desde su punto de vista, resulta complicado hacer comprender a todos los empresarios de este pequeño reino de taifas cuáles son las decisiones más convenientes.

"Hay que seguir unas pautas que den forma a una oferta turística de calidad", indica el responsable de Deloitte, que precisa que es necesario movilizar a todos los empresarios del sector en una única dirección. En resumen, el turismo tiene que cambiar su modelo de gestión y en el nuevo sistema el centro debe ser el consumidor. Según explica el vicepresidente ejecutivo de Exceltur, el turista es cada vez más exigente, conoce mejor el producto y tiene más opiniones. Tiene la sartén por el mango y eso supone una revolución.

Hasta hace poco la estrategia de comercialización de los productos turísticos era mayorista, y ahora debemos ir a buscar a cada cliente en particular. "Y esto vale tanto para las empresas grandes como para las más pequeñas", subraya Zoreda.

Banquete de bodas medieval

El Castillo del Buen Amor es uno de esos hoteles que no precisa campañas comerciales, es un reclamo en sí mismo. El hotel, ubicado en un palacio del

siglo XI en la finca Villanueva de Cañedo, a 20 kilómetros de Salamanca,

está declarado monumento históricoartístico. Entre sus principales atractivos destaca el artesonado mudéjar, un laberinto y los pasadizos secretos.

Para seguir mantenimiento esa singularidad, la directora del hotel, Pilar Tapia, solicitó un préstamo del Plan Renove Turismo para adquirir un horno y mejorar la instalación de frío. La adquisición le ha valido para mejorar la calidad de los banquetes que se sirven en el castillo en bodas y otras celebraciones. El préstamo, cuyo valor asciende a 250.000 euros, les permite organizar eventos con la tranquilidad de que todo va a salir bien. Además, subraya que, de no haber sido por las facilidades de este plan, no habría podido financiar la inversión.

"Hemos conseguido un tipo de interés muy favorable en tiempos de crisis", explica Tapia. "La diferencia entre tener y no tener la ayuda es la diferencia entre hacer las obras o no hacerlas", añade.

Subir categoría y fidelizar

La empresa Magic Costa Blanca, dedicada a la gestión de hoteles en régimen de todo incluido especialmente para familias, está inmersa en un plan de inversiones constante con el objetivo de mejorar la calidad de sus establecimientos.

Con la llegada del Plan Renove Turismo, el grupo decidió financiar algunas de estas obras con préstamos a través de la línea del Instituto de Crédito Oficial (ICO). Algunas de estas reformas le han servido para que sus alojamientos, además de ganar en calidad, suban de categoría. "Nuestro objetivo era mejorar la satisfacción de los clientes, con el objetivo de que vuelvan a repetir la experiencia y la compartan con sus conocidos", asegura Javier Pérez, director financiero de Magic Costa Blanca.

El directivo de la compañía afirma que "la mejora de las instalaciones es una constante en la estrategia del grupo". Por este motivo, explica que "las obras de remodelación, financiadas gracias a las ayudas del ICO, se habrían llevado a cabo aunque no existiera el plan". "En ese caso, habría costado más obtener la financiación necesaria", recalca Pérez.

Vacaciones fuera de temporada

Otra de las barreras a las que deben enfrentarse las pymes del turismo español es romper la estacionalidad de las visitas que recibe nuestro país. Para ello, la

Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur) ha lanzado un programa de turismo sénior para atraer a visitantes procedentes de países de la Unión Europea en otoño e invierno.

La adjudicataria del concurso ha sido la empresa Viajes Zoetrope, dedicada a la organización de viajes colectivos en territorio nacional.

En concreto, la compañía se encargará de la organización y comercialización.

El director financiero de la compañía, Joaquín Martínez, subraya que estos viajes generarán negocio por un importe máximo de 40 millones de euros. Este

año se pondrá en marcha un proyecto piloto, ya que se trata de la primera temporada de vida de esta iniciativa.

"Hay dos comunidades que se han adherido a este programa, Baleares y Andalucía. Los viajes tendrán una duración de entre 7 y 28 noches. Están dirigidos a personas de más de 55 años y tienen un precio cerrado de 365 .euros", resume el directivo

de Viajes Zoetrope

Una alianza para competir

La agencia Viajes Geisha ha firmado un acuerdo para explotar sus oficinas en coordinación con Viajes Halcón, la filial de gestión de viajes del conglomerado turístico Globalia. La colaboración empresarial permite competir en condiciones más ventajosas con el resto de compañías del sector, ya que posibilita reducir costes a la hora de negociar con proveedores, poner en marcha políticas comerciales y

desarrollar actividades de marketing.

El pacto firmado con Viajes Halcón le permitirá a Viajes Geisha beneficiarse de las ventajas de pertenecer a una gran empresa. Al mismo tiempo, la compañía podrá expandirse gracias a la fortaleza de la marca Viajes Halcón.

Por su parte, Geisha aporta al acuerdo su experiencia como gestor de franquicias.

Los dos grupos prevén que este acuerdo les permita alcanzar una cifra de negocio superior a los 400 millones de euros anuales dentro de diez años. Asimismo, pretenden contar con una red de 450 oficinas dentro de diez años.

Este objetivo quieren alcanzarlo a través de la apertura de nuevos establecimientos y de la integración de otras agencias.