

EXPECTATIVES TURÍSTIQUES 2010

Informe Deloitte

A continuació us oferim un nou número dels informes "Expectatives" que periòdicament elabora la consultora Deloitte. En aquesta ocasió, l'informe s'ha titulat "Reptes per a l'hostaleria després de la crisi", i en el qual s'analitzen alguns dels canvis que es preveuen per al sector hotelier espanyol en 2010 i la situació de la indústria aèria.

Expectativas 2010 Retos para la hostelería después de la crisis *Raison d'être*



Un año para olvidar

Evolución de la industria
en 2009

Expectativas 2010, ¿tocamos fondo?

Encuesta sobre la
situación del sector y
expectativas para 2010

El mundo del lujo

¿Fin del glamour?



Lecciones para después de la crisis

El pasado año 2009 supuso un reto sin precedentes para el sector hotelero español. A las desgracias globales de todo tipo (recesión económica, catástrofes naturales, atentados terroristas, riesgos geopolíticos, pandemias) se sumaron en nuestro país debilidades de fondo, largo tiempo latentes, como la atomización del sector, la sobreoferta en determinadas plazas, precios históricos de los hoteles o balances excesivamente apalancados, unido a un continuo deterioro de los márgenes empresariales, con fuertes caídas de la ocupación y de los ingresos medios. España fue uno de los países europeos de la zona euro con mayor caída de la ocupación y del RevPAR en 2009. El sector se enfrentó a retos extraordinarios, siendo necesaria una profunda reflexión sobre los valores en los que debe cimentarse la industria a largo plazo.

Existe un amplio consenso sobre la necesidad de regresar a los principios básicos de la hostelería, los que constituyen su "raison d'être", título de nuestro Estudio para 2010: 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", por solo mencionar algunos.

La planificación frente a nuevos vaivenes del ciclo económico debería estar en todas las agendas, adquiriendo un nuevo significado la gestión avanzada de las relaciones con los clientes, ante la evidencia de que el desplome de una demanda volátil fuerza al sector en su conjunto a bajadas irracionales de las tarifas, resultando demasiado caro, si no imposible, cumplir las promesas de servicio y de marca. Por otra parte, es muy difícil conseguir un equilibrio entre la reducción de costes y la retención del valioso capital humano en el que la industria lleva largo tiempo invirtiendo, algo que podría hipotecar su futuro.

Creemos también necesario un mayor tamaño y diversificación de las empresas, no solo de las hoteleras, sino de las agencias e intermediarios. Portafolios de hoteles con cierto tamaño y diversificación (geográfica, urbano/vacacional, por categorías, por marcas, en propiedad/arrendamiento/gestión, etc.), apoyados en estructuras de gestión y balance sólidas, y en cadenas de valor que añadan eso, valor, y no costes innecesarios, sin duda contribuirán a sortear mejor los problemas. La concentración empresarial y las alianzas, pese a sus dificultades, deberían ser una realidad en nuestra industria en los próximos años.

En este nuevo número de Expectativas analizamos, con su invaluable colaboración, algunos de los cambios que prevemos para el sector hotelero español en 2010, evaluamos la situación de la industria aérea, tan próxima a la nuestra, y analizamos en profundidad uno de los segmentos más afectados por la situación actual, el de los hoteles de lujo.

Como siempre, es para nosotros un placer compartir estas reflexiones con ustedes.

Muy cordialmente,

Javier Jiménez García
Socio responsable de la industria de Hostelería y Turismo de Deloitte en España.

Febrero 2010

Han colaborado

Javier Jiménez García
Pablo Hurtado March
Jordi Schoenenberger
Alberto Valls
Antonio Sánchez-Covisa
Ignacio García Gómez
José Manuel García Vos
Rafael Gómez de Castro
Gema Tabernero
Fátima Ruiz-Ojeda
José María Fernández
J. Carlos Sánchez Ahumada

Diseño y maquetación

Julián Sánchez-Ostiz
Eduardo Pradana

Para más información contactar con:

Eva Álvarez Martínez
ealvarezmartinez@deloitte.es
+ 34 915145000 x2419

Contenidos

6	Un año para olvidar
18	Expectativas 2010, ¿tocamos fondo?
28	Asumiendo un nuevo paradigma
34	El mundo del lujo, ¿fin del esplendor?
44	Concentración empresarial, ¿doble salto mortal?
48	Vuelta a la normalidad

Un año para olvidar

2009 confirmó las peores expectativas de los ejecutivos del sector hotelero español

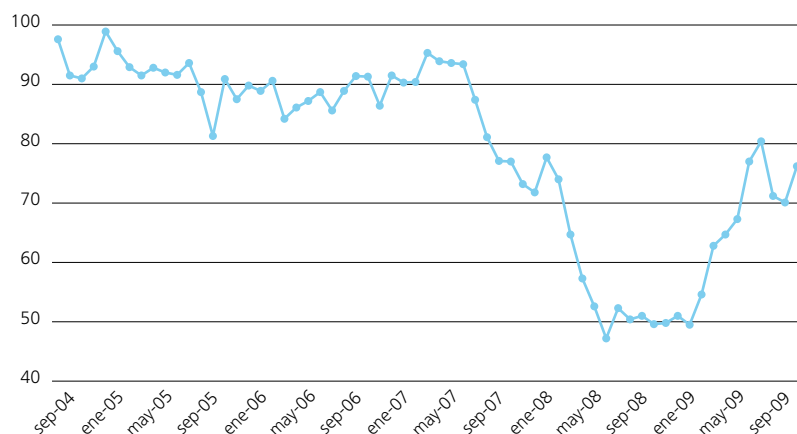


En el año 2009 la industria hotelera española sufrió con toda su fuerza el impacto de la recesión que inundó toda Europa desde la segunda mitad de 2008. En nuestro estudio Expectativas 2009, elaborado en el último trimestre de 2008, los ejecutivos del sector ya preveían grandes nubarrones para el turismo, lo que desgraciadamente se materializó en 2009 con toda intensidad.

En efecto, la situación económica afectó al sector hotelero español más duramente que a otras industrias, fruto de una riqueza decreciente, unas tasas de paro sin precedentes (cerca de los 4 millones de trabajadores), gran debilidad de los mercados emisores, fuertes restricciones al crédito, sobreoferta en determinadas plazas hoteleras, y un ajuste de los activos inmobiliarios que aún no ha terminado; todo ello reflejado en un desplome sin precedentes de los índices de confianza de los consumidores españoles.

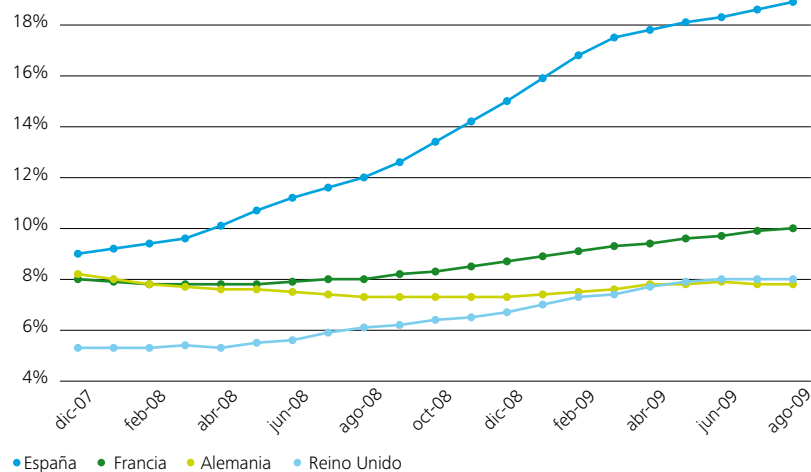
La debilidad de las economías de nuestro entorno, cuyo exponente más dramático son las cifras de desempleo, la apreciación del euro frente a la libra esterlina y la consolidación de mercados alternativos (como Egipto, Túnez, Marruecos, entre otros), fueron factores que acrecentaron las dificultades por las que debió atravesar la industria hotelera.

Indicador de confianza del consumidor



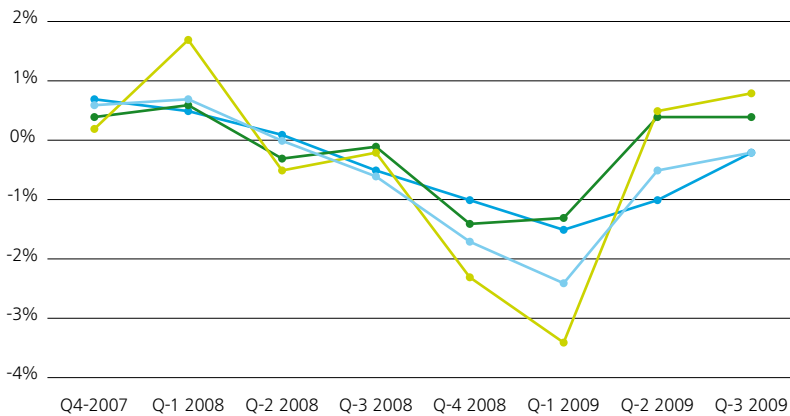
Fuente: Instituto de Crédito Oficial

Tasa de desempleo



Fuente: OCDE stats

Evolución PIB Q4 07 / Q3 09



● España ● Francia ● Alemania ● Reino Unido

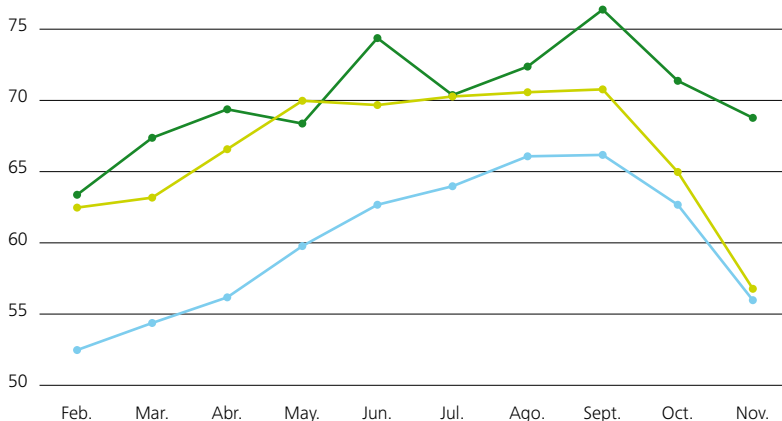
Fuente: OCDE stats

Ahora que parece vislumbrarse el final del túnel (el FMI y otros organismos internacionales prevén el inicio de la recuperación a partir de 2010), el sector se pregunta si el camino que deberá recorrer para alcanzar los niveles de actividad y rentabilidad del pasado será largo y tormentoso. Desafortunadamente, parece que nuestra economía, aunque mejorará en 2010 con respecto a 2009 y finales de 2008, no será capaz de seguir el ritmo de recuperación de los principales países de la Unión Europea.

En este contexto, la mayoría de los analistas de la industria coinciden en indicar, como no podía ser de otro modo, que la velocidad de recuperación de la actividad turística dependerá estrechamente del período que requiera la consolidación y expansión (a más países y a más sectores de actividad económica) de los síntomas positivos que se aprecian:

- Crecimiento del PIB en las principales economías europeas (Alemania y Francia),
- Control de la destrucción de empleo (aunque manteniéndose altas tasas de desempleo),
- Aumento de la confianza de los consumidores y de las expectativas empresariales,
- Incremento de los desplazamientos aéreos de pasajeros, etc.

Ocupación - España



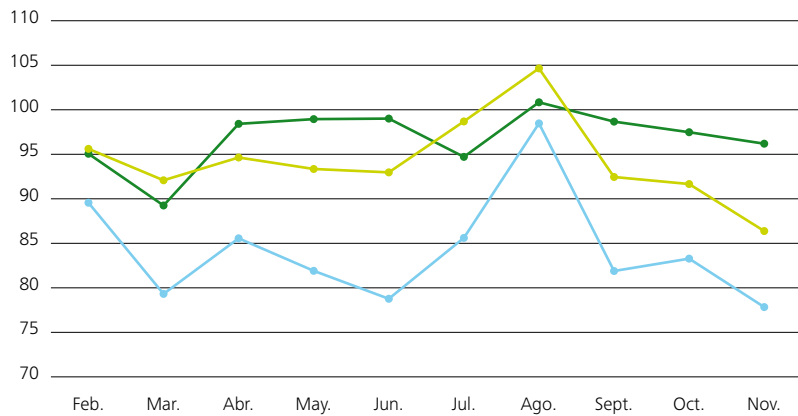
● 2007 ● 2008 ● 2009

Fuente: Str Global

España

Lógicamente la evolución del sector en 2009 estuvo absolutamente correlacionada con las tendencias apreciadas en los principales indicadores macroeconómicos. Como ejemplo, tanto las ocupaciones como los ingresos medios y el RevPAR (ingreso por habitación disponible) de los hoteles españoles tuvieron una tendencia claramente negativa durante todo el 2009, situándose en todos los meses muy por debajo de los niveles alcanzados en 2008 y 2007:

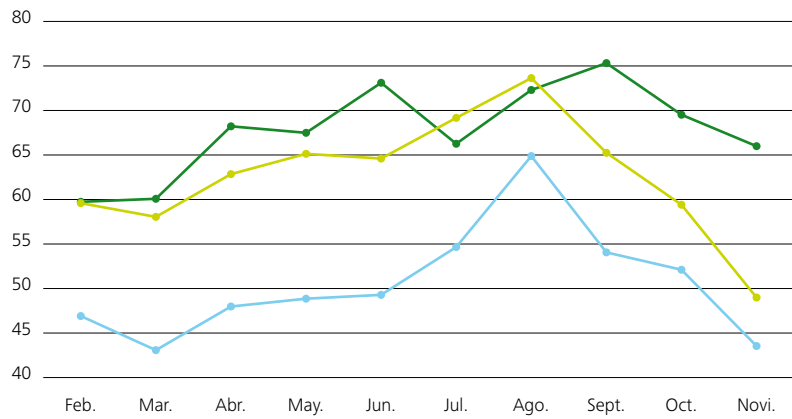
Ingreso medio - España



● 2007 ● 2008 ● 2009

Fuente: Str Global - España

RevPAR - España

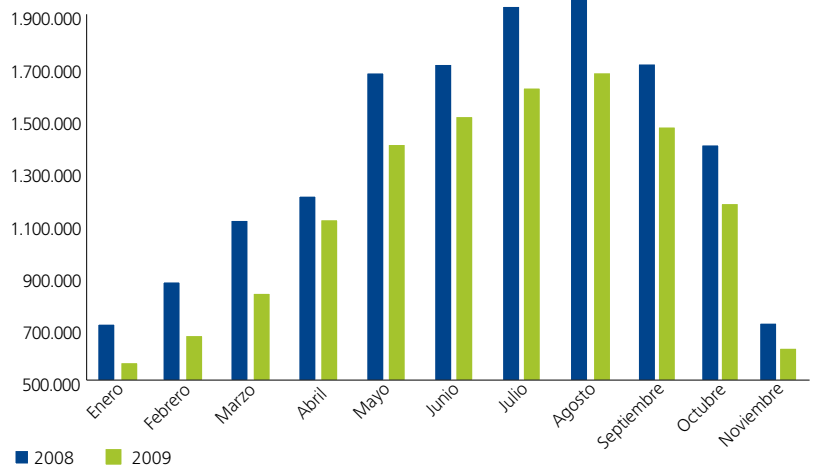


● 2007 ● 2008 ● 2009

Fuente: Str Global - España

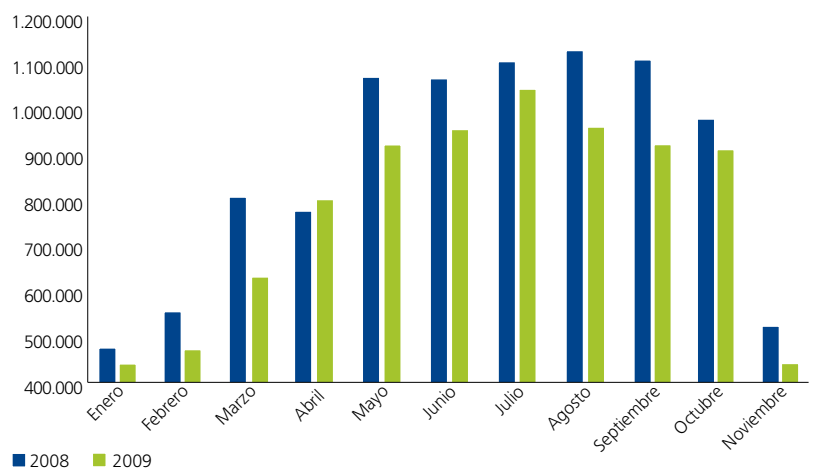
Tal y como se preveía, la guerra de precios se generalizó ya desde el primer trimestre de 2009, poniéndose de manifiesto situaciones en ocasiones esperpénticas, que han provocado que muchas de las estrategias y esfuerzos acometidos en años pasados hayan quedado muy afectadas (políticas de marca, gestión comercial, de calidad, gestión del talento, etc.) y cuya recuperación llevará un largo tiempo.

Visitantes británicos



Fuente: Frontur

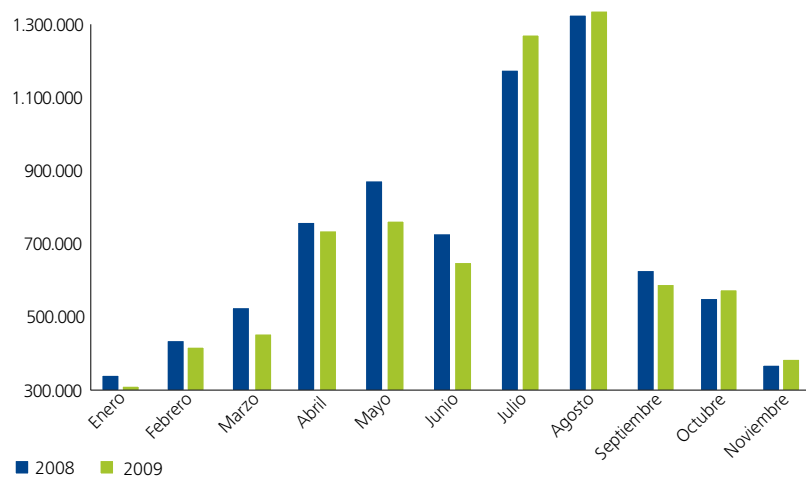
Visitantes alemanes



Fuente: Frontur

Junto a la situación económica interna, el descenso del número de visitantes procedentes de nuestros principales mercados emisores (también en recesión) nos castigaron como destino turístico. Aunque las rebajas de precios estimularon la demanda interna, que respondió en verano mejor que la externa, ésta última retrocedió a cifras de hace cinco años, no sólo contrayéndose los dos principales mercados emisores, Alemania (11%) y el Reino Unido (16%), sino también un 7% los países nórdicos y los del resto de mercados europeos.

Visitantes franceses



Fuente: Frontur

Por otro lado, y quizás más preocupante, el comportamiento del turismo extranjero en España fue peor que en otros destinos mediterráneos que compiten con nuestro litoral e islas en el segmento de sol y playa, ya que algunos de ellos, como Marruecos o Turquía, incluso registraron crecimientos de visitantes en relación a 2008, del 2,5% y del 0,9%, respectivamente.

Si nos centramos en la demanda interna, el ajuste en los presupuestos para viajes de los españoles se materializó en un repunte de la demanda nacional a destinos de proximidad, con predominio del transporte privado, además de la expansión de compras de último minuto para aprovecharse de ofertas y descuentos. En cuanto a los viajes al extranjero, las tasas de crecimiento se mantuvieron, aprovechando la fortaleza del euro, si bien la duración de las estancias fue inferior.

Los subsectores que más sufrieron fueron las compañías aéreas, los hoteles urbanos más vinculados al turismo de negocio y los hoteles de lujo, las agencias de viajes independientes y los hoteles localizados en destinos vacacionales muy dependientes de la demanda extranjera. Sólo los destinos "todo incluido" fueron objeto de una demanda elevada, al permitir a los turistas planificar por adelantado y con más precisión el gasto total en sus vacaciones.

En cuanto a las principales ciudades españolas, tanto Madrid como Barcelona sufrieron en 2009 descensos muy relevantes en sus indicadores clave. Así, el RevPAR de ambas ciudades se redujo a noviembre de 2009 en un 27,1% y un 21,8% frente al mismo período de 2008, respectivamente, alcanzando Madrid la mayor reducción entre las principales capitales europeas.

Finalmente, las aperturas de nuevos hoteles previstas para los próximos 2 años pueden afectar negativamente a los ratios hoteleros de los establecimientos españoles. De acuerdo con Lodging Econometrics, España es el segundo país europeo con mayor número de hoteles en construcción (63) equivalentes a 7.669 nuevas habitaciones.

Europa

Los resultados obtenidos por la industria hotelera en Europa en 2009 muestran que la mayoría de las plazas se vieron afectadas por reducciones de más del 10% en el RevPAR acumulado a noviembre de 2009.

España es el segundo país europeo con mayor número de hoteles en construcción (63) equivalentes a 7.669 nuevas habitaciones

Evolución de las principales ciudades de la zona Euro:

	Ocupación (%)			Ingreso medio (%)			RevPAR (€)		
	2009	2008	% variación	2009	2008	% variación	2009	2008	% variación
Ámsterdam	69,9	76,6	-8,6	121	141	-14,2	85	108	-21,6
Amberes	60,1	66,4	-9,5	84	94	-10,7	50	62	-19,2
Atenas	62,2	68,3	-8,8	107	142	-24,4	70	97	-31,1
Barcelona	64,2	69,2	-7,2	112	133	-15,8	72	92	-21,8
Berlín	68,7	70,3	-2,3	80	87	-7,7	55	61	-9,8
Bruselas	63,7	69,8	-8,7	103	114	-9,8	66	80	-17,6
Colonia	61,2	64,6	-5,3	94	99	-4,6	58	64	-9,7
Dublín	64,6	68,5	-5,8	87	106	-17,9	56	72	-22,7
Düsseldorf	57,8	62,9	-8,1	90	113	-20,4	52	71	-26,8
Florenia	60	62,4	-3,8	142	163	-12,9	85	102	-16,2
Frankfurt	58,7	61,9	-5,2	107	114	-6	63	70	-10,9
Hamburgo	71,3	73,7	-3,2	92	97	-5,6	65	71	-8,6
Helsinki	61	67,6	-9,8	99	108	-8,3	61	73	-17,2
Lisboa	59,9	65,1	-8	82	91	-9,3	49	59	-16,6
Madrid	57,8	65,3	-11,6	92	112	-17,6	53	73	-27,1
Milan	57,9	64,7	-10,4	139	156	-10,6	81	101	-19,9
Munich	65,9	69,3	-5	94	108	-13,7	62	75	-18
París	73,9	78,2	-5,4	167	182	-8,3	124	142	-13,3
Roma	63,9	66,3	-3,7	138	155	-11,3	88	103	-14,5
Salzburgo	60,7	63,7	-4,7	93	105	-12,1	56	67	-16,2
Venecia	57,6	59,9	-3,9	255	286	-10,8	147	172	-14,3
Viena	65,5	71,1	-7,8	96	107	-10,6	63	76	-17,6

Fuente: STR Global

Aparte de lo comentado anteriormente en relación con Madrid y Barcelona, cabe destacar lo siguiente:

En Italia el número de turistas disminuyó en 2009 un 4,4% de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo. Este hecho, unido a la crisis económica local hizo que el RevPAR siguiese una tendencia negativa del 15,9% con respecto al año anterior, reduciéndose las ocupaciones hasta el 55%. Italia sufrió especialmente el descenso de visitantes estadounidenses, básicamente por la depreciación del dólar respecto al euro.

Francia sufrió, de acuerdo con la oficina de turismo de París, un descenso del 7,5% en el número de visitantes. La reducción en la demanda junto con el menor tiempo de las estancias así como la presión sobre los ingresos medios hizo que el RevPAR de París disminuyese en un 13,3%. Sin

embargo, París todavía mantuvo los niveles de ocupación (74%) y el segundo RevPAR de la zona euro más alto tras Venecia.

En cuanto a Alemania, a pesar de ser uno de los primeros países de Europa en salir de la crisis, los resultados alcanzados por el sector en 2009 fueron también negativos: disminución del RevPAR en un 10,9% hasta 49 euros (el más bajo junto con España y Portugal de la zona euro) y un ingreso medio de 80 euros, también de los más bajos. La ralentización del turismo de negocio unido al estancamiento de la demanda del sector de ocio, así como el incremento de la oferta provocaron grandes caídas de rentabilidad en algunas ciudades alemanas, como Dusseldorf. La ralentización de la economía alemana en el último trimestre de 2009 plantea dudas sobre la actividad hotelera en el país en 2010.

Principales destinos de la zona no Euro:

	Moneda	Ocupación (%)			Ingreso Medio (%)			RevPAR			Euro	
		2009	2008	% variación	2009	2008	% variación	2009	2008	% variación	ADR 2009	RevPAR 09
Aberdeen	GBP	70,4	74,4	-5,4	76	78	-2,8	54	58	-8,1	85	60
Birmingham	GBP	64,4	67	-3,9	58	63	-8,2	37	42	-11,8	65	42
Budapest	HUF	54	64,4	-16,2	19.319	19.998	-3,4	10.433	12.888	-19,1	69	37
Cardiff	GBP	69,8	71,8	-2,8	62	63	-2,6	43	45	-5,4	69	48
Copenhage	DKK	63,6	69,6	-8,6	801	888	-9,9	509	618	-17,6	107	68
Edimburgo	GBP	76,4	76	0,5	79	83	-4,9	60	63	-4,4	89	68
Ginebra	CHF	61	69,3	-12,1	340	370	-7,9	207	256	-19	225	137
Glasgow	GBP	75,9	75,6	0,3	63	65	-3,4	48	49	-3,1	71	54
Gotemburgo	SEK	66,2	70,1	-5,6	912	925	-1,4	603	649	-7	86	57
Londres	GBP	80,8	80,4	0,6	115	122	-5,6	93	98	-5	130	105
Malmö	SEK	68	70,6	-3,8	835	868	-3,8	567	613	-7,5	78	53
Manchester	GBP	69,4	71,3	-2,7	67	75	-10,7	47	54	-13,2	76	52
Moscú	RUB	58,9	65,6	-10,2	6.478	8.190	-20,9	3.813	5.371	-29	146	86
Oslo	NOK	64,4	69,4	-7,1	948	991	-4,3	611	687	-11,2	108	70
Praga	CZK	57	64,5	-11,6	2.033	2.408	-15,6	1.160	1.554	-25,4	77	44
Estocolmo	SEK	68,4	71,3	-4,1	1.054	1.124	-6,3	721	802	-10,1	99	68
Tel Aviv	ILS	64,8	77,4	-16,3	867	784	10,6	562	607	-7,5	157	102
Zurich	CHF	68,7	73	-6	214	257	-16,7	147	187	-21,7	142	97

Fuente: STR Global

El Reino Unido, a diferencia de Alemania y Francia, siguió sufriendo en 2009 los efectos de la crisis con caídas trimestrales en su PIB y aumentos en la tasa de desempleo hasta niveles no recordados en décadas. La recesión que está sufriendo el Reino Unido es la más larga y profunda desde que se dispone de datos estadísticos.

En este entorno, se ha puesto de manifiesto un nuevo fenómeno, denominado "staycation", o lo que es lo mismo, 26 millones de británicos decidieron disfrutar sus vacaciones en destinos locales (un 14% más que el mismo año pasado). Este incremento no sólo es resultado de la crisis sino también de la pérdida de valor de la libra esterlina frente al euro.

A pesar del efecto "staycation", la evolución de los indicadores hoteleros en Reino Unido fue negativa, con un descenso del RevPAR del 9,1%. En cuanto a Londres sus resultados, si bien peores que en 2008, no fueron tan malos como los del resto del país (disminución del RevPAR del 5%). La ocupación en Londres siguió siendo la más elevada del continente con un 80,8%.

La crisis ha cambiado muy significativamente los patrones de la demanda en toda Europa: los consumidores son cada vez más exigentes y además dejan para el último minuto las reservas de sus viajes, debido tanto a las preocupaciones que rodean el mercado de trabajo como a las expectativas de poder encontrar grandes ofertas.

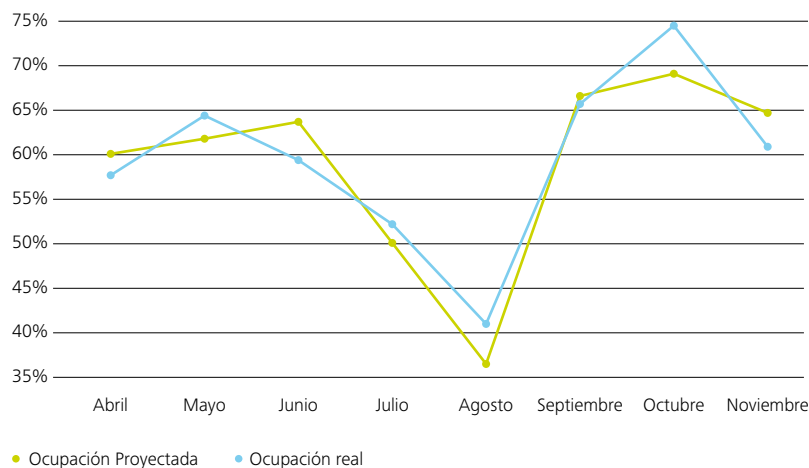
En cuanto a los viajes de negocio, se espera asimismo para 2010 una recuperación muy lenta, en línea con las políticas de ajuste de gasto emprendidas por las empresas. Aunque cada vez son más las economías europeas que emergen de la recesión, la demanda tanto de viajes de ocio como de negocio se tomará un tiempo antes de recuperarse y permitir una vez más a los hoteleros obtener resultados positivos.

Ahora que iniciamos 2010, la imagen que tenemos de nuestra industria parece menos sombría que al inicio de las turbulencias, pero todavía permanece bajo una gran incertidumbre. Los hoteleros europeos se enfrentan ante una tarea dura y laboriosa para volver a alcanzar las tasas de rentabilidad de los últimos años, pero al menos parece que ya pasó lo peor y el nuevo entorno permitirá seguir, aunque lentamente, en la dirección adecuada.

Por todo esto, resulta fundamental para las cadenas hoteleras tratar de anticipar las tendencias que marcarán el futuro de las plazas en las que operan.

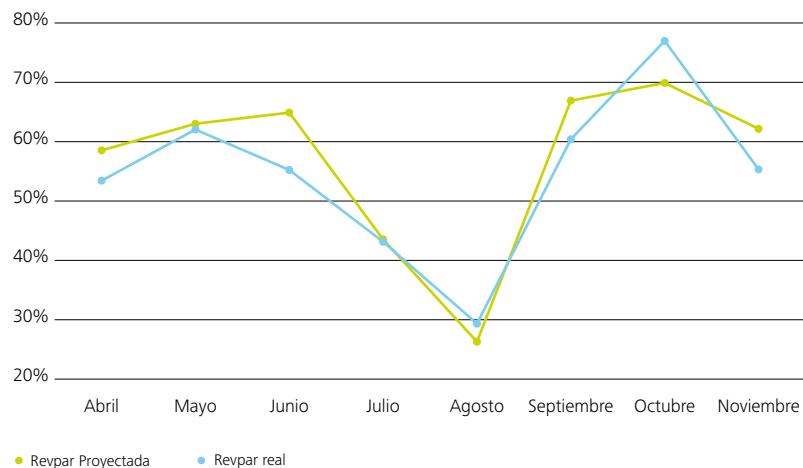
Los consumidores son cada vez más exigentes y además dejan para el último minuto las reservas de sus viajes. Es fundamental para las cadenas hoteleras anticipar las tendencias que marcarán el futuro

Ocupación Madrid (Real/Proyectada)



Fuente: Str Global

RevPAR Madrid (Real/Proyectada)



Fuente: Str Global

Desde STR global (empresa especializada en estudios e informes del sector hotelero, en la que participa Deloitte) se ha puesto en marcha un proyecto muy novedoso en la industria que busca realizar proyecciones ajustadas de los principales indicadores hoteleros en un gran número de plazas, a partir de un modelo econométrico diseñado ad hoc para el negocio hotelero y basado en la correlación entre ocupación, ADR y RevPAR y una gran variedad de magnitudes macroeconómicas, entre las que se incluyen:

1. Producto Interior Bruto,
2. Índices de precios que afectan al consumo,
3. Evolución de los tipos de cambio y de los precios del petróleo,
4. Tipos de interés,
5. Expectativas de la demanda extranjera, etc.

Construyendo previsiones mensuales de la evolución de las principales plazas hoteleras europeas.

Así, de acuerdo con el estudio elaborado en mayo de 2009 para Madrid en 2010, se puede observar por un lado el alto grado de concreción y acierto en las proyecciones, tomando para su comparación períodos ya transcurridos (alcanzado un grado de desviación medio inferior al 5%).

Esto concede una gran validez a los resultados obtenidos por el modelo y permite ofrecer una visión muy interesante de cuáles son las tendencias esperadas para la hostelería de Madrid en 2010:

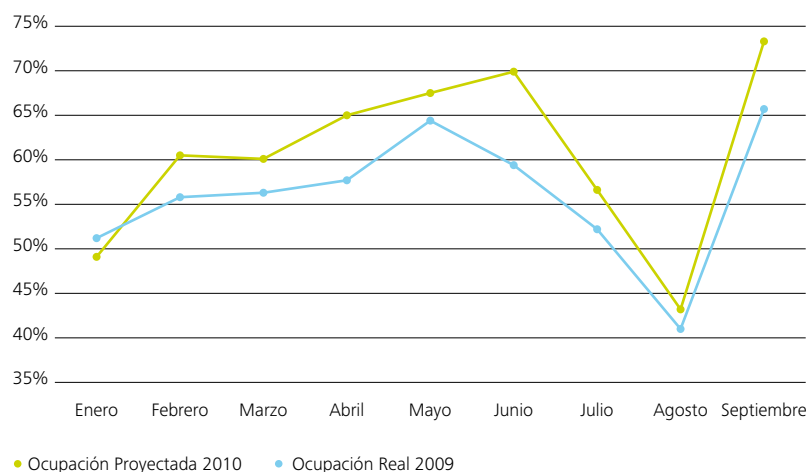
- Recuperación de la ocupación tanto por una revitalización de la demanda interna como de los visitantes extranjeros (por ocio y negocio).
- Incremento progresivo del RevPAR, aunque a unos ritmos previsiblemente inferiores a los de ocupación.

Se aventura, por tanto, que la caída del negocio hotelero en Madrid ya ha tocado suelo, previéndose para 2010 una recuperación de sus indicadores (sobre todo de la ocupación), si bien en el caso del RevPAR a un ritmo lento, y eso a pesar de ser 2009 un año muy negativo para este indicador.

La recuperación de la rentabilidad requerirá un gran esfuerzo por parte de los actores del sector (no sólo hoteleros, sino también líneas aéreas, touroperadores y agencias), ya que en los últimos meses de 2009 se adoptaron medidas del tipo "sálvese quien pueda", poniendo en cuestión las políticas y estrategias que claramente se habían considerado como fundamentales (marca, talento, integración, etc.) y todo ello afectado por los cambios experimentados en los patrones de comportamiento de los consumidores (tanto del sector del ocio como del negocio).

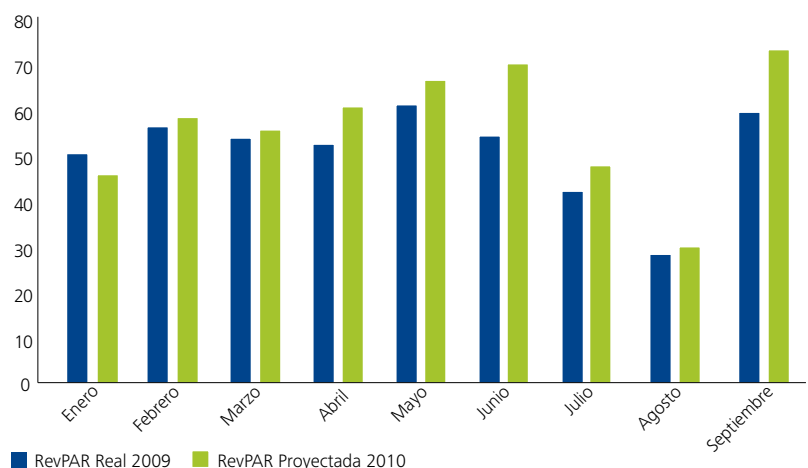
Aunque el sector se ve de nuevo afectado por grandes incógnitas, gracias a la transparencia del mismo y a la elevada información y estadísticas de que se dispone, creemos que es posible anticipar la evolución que seguirá la industria en el futuro a corto plazo y esperamos que los resultados positivos que se empiezan a vislumbrar fructifiquen, volviendo a situar a la industria en la posición que le corresponde dentro de nuestra economía.

Ocupación 2009 vs. 2010



Fuente: Str Global

RevPAR



Fuente: STR Global

Expectativas 2010, ¿tocamos fondo?

Tras un año 2009 muy duro para la industria turística española, el sector se pregunta si ha pasado ya lo peor, y qué puede esperar de 2010



En el último trimestre de 2008 el sector turístico nacional empezó a percibir que se estaba produciendo un cambio profundo en la fase del ciclo, a través de la caída de ocupaciones y precios. Esto ocurría tras varios años de una etapa expansiva sin precedentes, con un año 2007 que batió todos los récords sectoriales, tanto en variables operacionales como en cifras de inversión e inicio de nuevos proyectos.

Efectivamente, en el momento de nuestra publicación "Expectativas 2009 – ¿Un año perdido?", el sector veía asomar en el horizonte unos nubarrones que han descargado con ímpetu durante 2009. Una año después, en "Expectativas 2010 – ¿tocamos fondo?", hemos querido evaluar la visión de los profesionales del sector sobre el año que dejamos atrás, sus retos y aprendizajes, así como las impresiones frente al año que comienza.

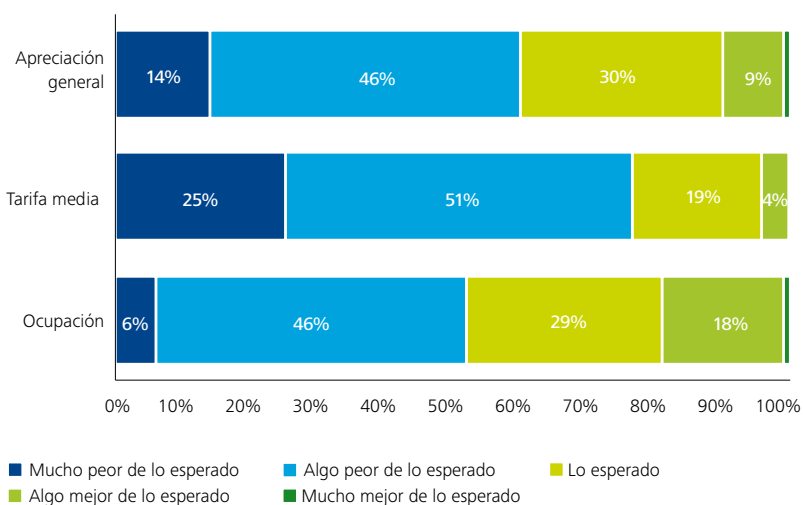
Para ello hemos contado con la participación de más de 70 ejecutivos, que representan aproximadamente 334.000 de las 484.000 habitaciones gestionadas por las 55 primeras cadenas hoteleras presentes en España, así como con ejecutivos de agencias de viajes y otros participantes en la industria.

Adicionalmente, en algunas cuestiones, hemos querido comparar los resultados de nuestro estudio con el realizado por TNS Research International para Deloitte en el Reino Unido entre más de 400 ejecutivos de la industria turística europea con motivo de la 21th European Hotel Investment Conference de Deloitte.

¿Qué ha pasado?

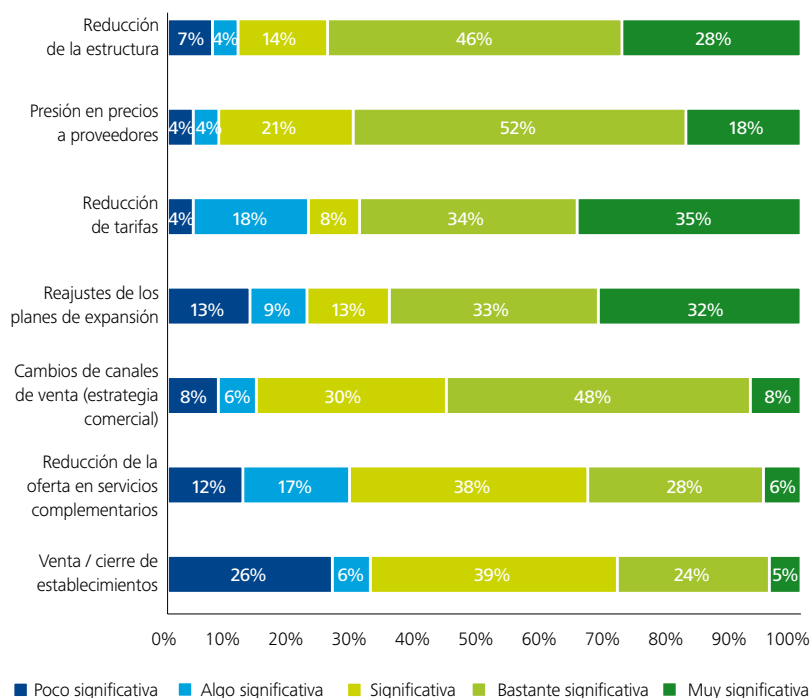
Si bien en el estudio realizado hace un año el 74% de los ejecutivos consultados pronosticaba un empeoramiento del sector turístico durante 2009, en la actualidad un 60% cree que este año ha resultado para su negocio incluso peor de lo previsto entonces, especialmente en términos de tarifas (76%), pero también de ocupación (52%). Estos datos muestran la imagen de un sector sorprendido por la virulencia de la caída de actividad durante el año que acabamos de cerrar, y para el que parece que los malos augurios se han cumplido en la peor de sus versiones.

En comparación con la expectativa que tenía hace un año, ¿cómo ha sido 2009 para su negocio?



Recortes de estructura (74%), presión en precios a proveedores (70%), reducción de tarifas (69%) y reajustes de los planes de expansión (65%) terminan de pintar un cuadro sectorial, sencillamente, desolador.

¿Cuáles de las siguientes situaciones se han dado en 2009?



Incluso las expectativas más desfavorables intuidas a comienzos de año han sido tristemente superadas por la realidad durante 2009. En primer lugar, la drástica caída de la demanda, en todos los segmentos y geografías, ha dejado sin habla a un sector que, por momentos, creía empezar a ver la luz en las erráticas oscilaciones de algunos meses en que parecía comenzar una recuperación que finalmente no llegaba. Además, la visibilidad sobre los meses siguientes, a través de las reservas, era mínima, ya que los clientes han acortado en extremo la antelación con que realizan las mismas.

Los ejecutivos consultados han sido muy críticos con la insuficiente capacidad de adaptación de la industria, al enfrentar la caída de la demanda mediante, principalmente, una guerra de precios que ha devorado el margen en una industria con pesados costes de estructura, y que lastrará el sector durante un largo período de tiempo (“una vuelta a los errores del pasado”, tal como describe uno de los ejecutivos).

En este contexto de baja rentabilidad, la propia industria se sorprende porque no haya habido un mayor número de cierres de establecimientos u operaciones corporativas para acudir al rescate de grupos empresariales en dificultades, que el sector, en realidad, espera para 2010, así como los ajustes a los precios del mercado inmobiliario que no se han terminado de producir durante 2009.

“Ha habido un exceso de improvisación. Sin estrategia, sólo queda tirar las tarifas”

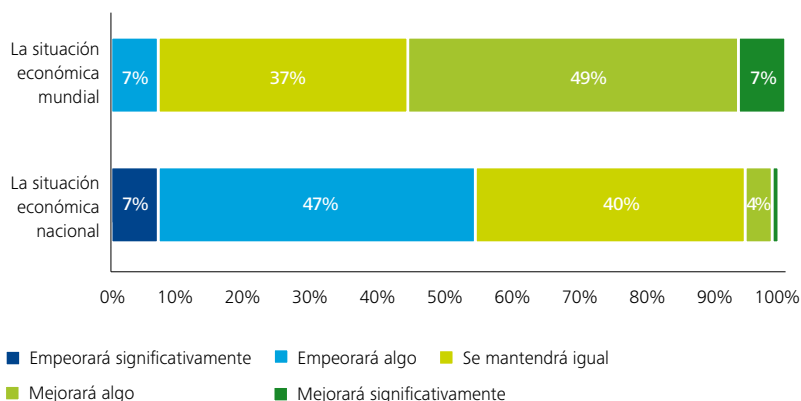
¿Qué va a pasar en 2010? Expectativas económicas generales

Las previsiones para 2010 son completamente opuestas para la economía mundial y la nacional: mientras un 56% de los ejecutivos consultados cree que la economía mundial mejorará en mayor o menor medida durante el nuevo año, sólo un 5% es optimista respecto a la economía nacional. De hecho, un 54% espera que la economía española aún empeore algo o significativamente en 2010, lo cual dibuja un marco muy decepcionante para la ansiada recuperación del sector turístico.

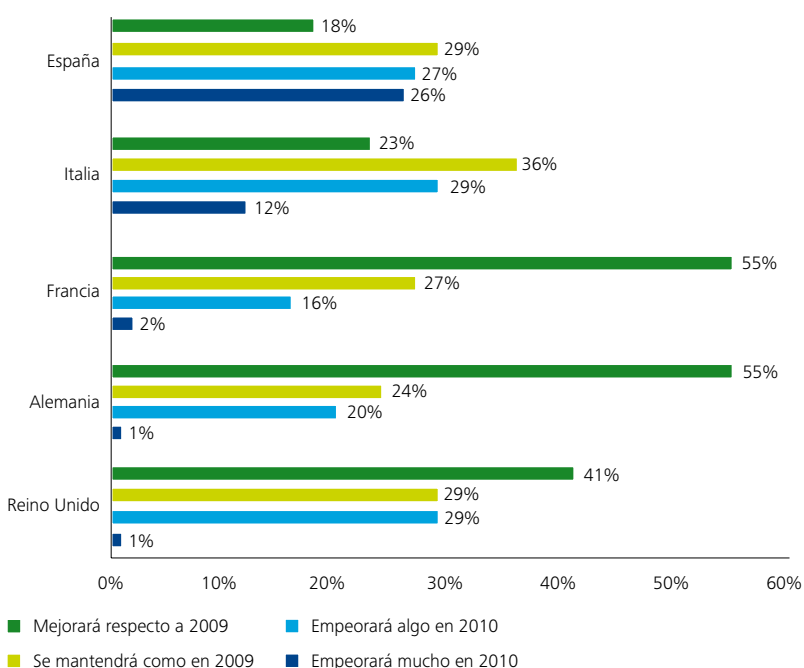
En línea con la visión de los ejecutivos españoles, en el estudio realizado a nivel europeo para Deloitte en el Reino Unido, al preguntar sobre las expectativas de recuperación de las cinco principales economías del continente, y tal como ocurría el año pasado, España obtiene las previsiones más pesimistas, ya que sólo un 18% cree que mejorará, frente a un 53% que cree que empeorará algo o significativamente (sólo Italia tiene previsiones también pesimistas, aunque no tanto, con 23% y 41%, respectivamente).

Sin embargo, opinan que las economías de Francia, Alemania y Reino Unido mejorarán en 2010 respecto a 2009 (55%, 55% y 41%, respectivamente).

Previsión de la situación económica nacional e internacional

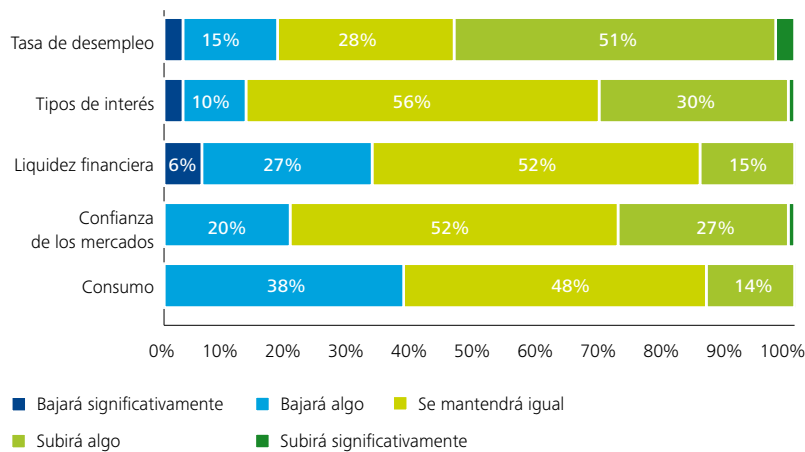


Las cinco principales economías europeas probablemente...



Fuente: TNS Research International para Deloitte en el Reino Unido.

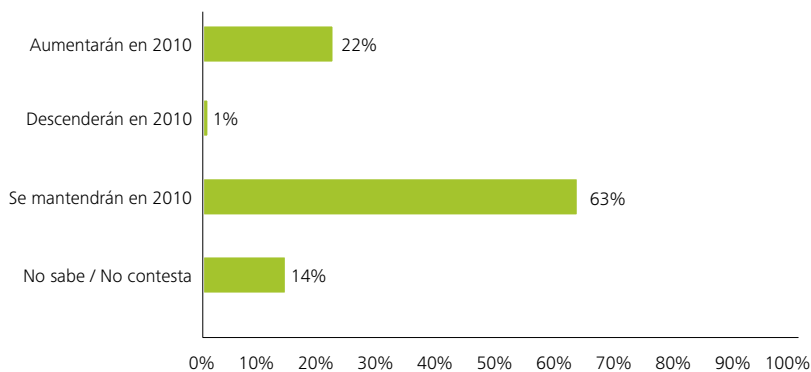
Evolución de los principales variables económicas en 2010



De los distintos indicadores macroeconómicos nacionales, la previsión más adversa es la relacionada con el desempleo, ya que un 54% cree que aún aumentará durante 2010 (sólo un 18% prevé un descenso del paro). Respecto a los tipos de interés, la mayoría cree que se mantendrán (56%), aunque un 31% los proyecta al alza (porcentajes similares se obtienen en el estudio realizado a nivel europeo: 63% prevé que se mantendrán y 22% que aumentarán).

También se prevé que se mantengan estables los niveles de liquidez financiera (52%), confianza de los mercados (52%) y consumo (48%, aunque un 38% cree que aún continuará bajando).

Los tipos de interés en Europa probablemente...



Fuente: TNS Research International para Deloitte en el Reino Unido.

“Resulta sorprendente la diferencia que ha existido entre el precio de venta de un activo y su capacidad real de generación de recursos”

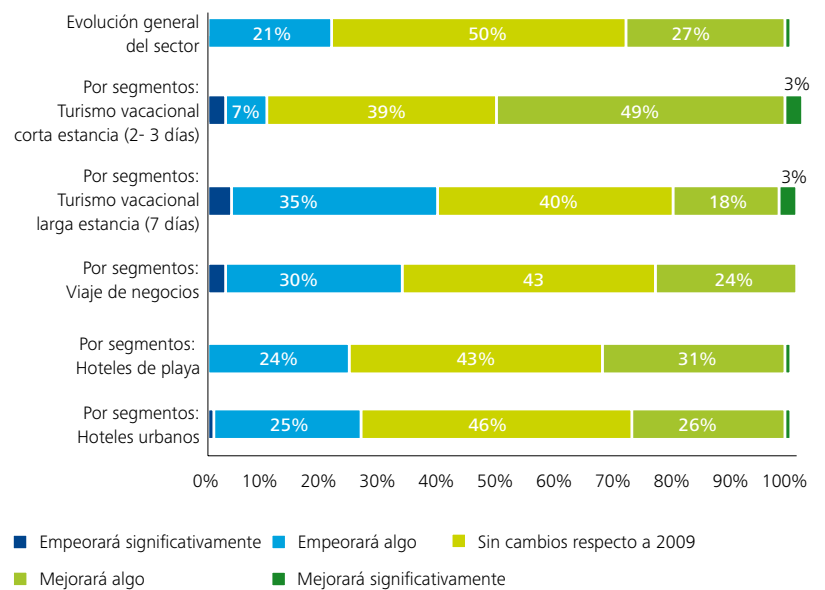
Visión general del sector turístico en 2010

La mitad de los ejecutivos consultados no espera cambios significativos en el sector turístico durante 2010, si bien al desempate ganan los "optimistas" que creen que mejorará algo (27%) o significativamente (1%), frente a los "pesimistas" (21%) que creen que empeorará. Parece claro que, en opinión de los ejecutivos consultados, las posibilidades de mejora son significativamente mayores para los desplazamientos de corta estancia (de 2-3 días de duración, 52%), que para las estancias más prolongadas (7 días, 21%).

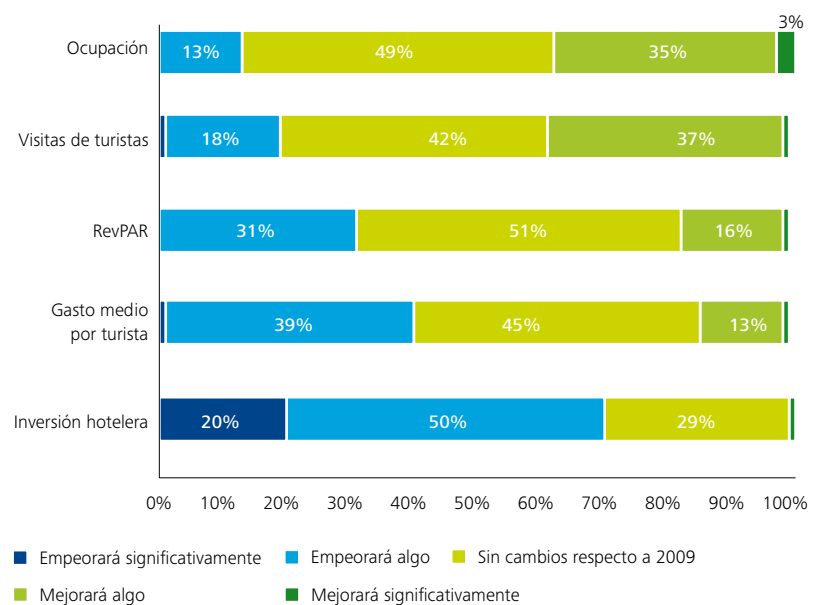
Los ejecutivos consultados en España aprecian mayores dificultades en la recuperación de los viajes de negocios que en los de ocio, aunque sin diferencias significativas. Más allá, un 78% de los ejecutivos consultados en el estudio realizado a nivel europeo considera que en 2010 reducirá los viajes por negocios respecto a 2009.

La posible leve mejoría del sector puede venir por la vía del número de visitantes y, por tanto, de la ocupación (un 38% creen que mejorarán algo o significativamente). La previsión no es tan favorable para el gasto por turista y las tarifas, variables para las que un 40% y un 31%, respectivamente, esperan, en mayor o menor medida, descensos adicionales.

En comparación con 2009, indique la evolución que espera para el sector turístico en 2010



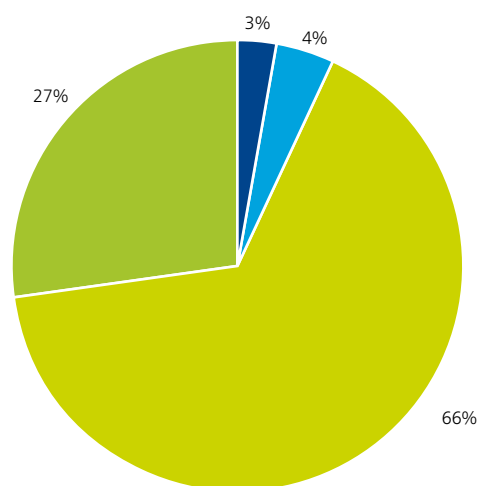
Comportamiento en 2010 de las principales magnitudes del sector turístico



De hecho el 66% de los ejecutivos consultados asegura haber elaborado los presupuestos de su organización para 2010 en línea con los datos reales de ocupación y tarifas de 2009, habiendo sólo un 27% que ha elaborado el presupuesto al alza respecto a 2009.

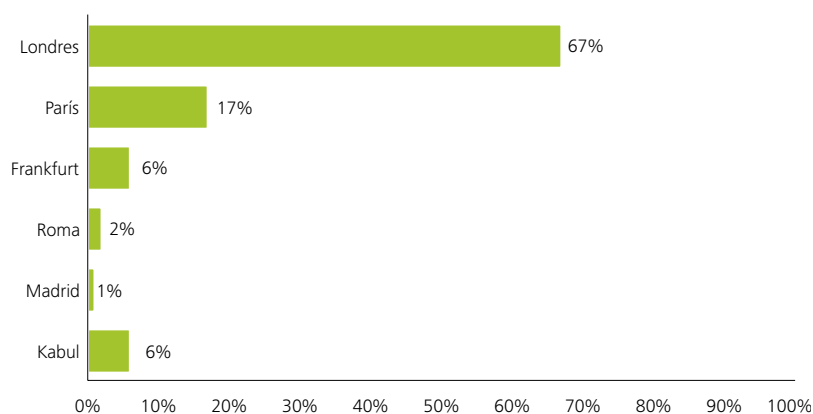
Volviendo al estudio encargado por Deloitte a nivel europeo, cuando se ha preguntado a los ejecutivos del continente sobre la plaza que mostrará los primeros signos de recuperación del RevPAR, el 67% cree que será Londres, y sólo un 1% cree que será Madrid, por detrás incluso de Kabul (6%), lo cual da una idea del bajo nivel de confianza que existe en el exterior sobre la evolución del sector español en un futuro próximo.

¿Cómo ha sido definido el presupuesto para el año 2010 en su organización?



- Muy inferior a los datos reales/estimaciones cierre de 2009
- Algo inferior a los datos reales/estimaciones cierre de 2009
- Similar a los datos reales/estimaciones cierre de 2009
- Algo superior a los datos reales/estimaciones cierre de 2009

¿Qué ciudad cree que será la primera en mostrar signos de recuperación del RevPAR en 2010?



Fuente: TNS Research International para Deloitte en el Reino Unido.

“El poco número de transacciones producidas en 2009 sólo se explica por el mantenimiento de la irracionalidad de los precios a pesar de la situación”

En este contexto, no supone una gran ayuda que haya recortes adicionales de la inversión hotelera, tal como espera un 70% de los ejecutivos consultados, lo cual es lógico si se tiene en cuenta que el 96% espera que continúen las dificultades financieras para las empresas del sector, favoreciendo las fusiones (75%) y la entrada de grupos inversores extranjeros con mejor acceso a la financiación (52%). Sin inversiones, es previsible que continúe e incluso se acentúe el ajuste a la baja en los precios de los activos inmobiliarios (82% de los consultados).

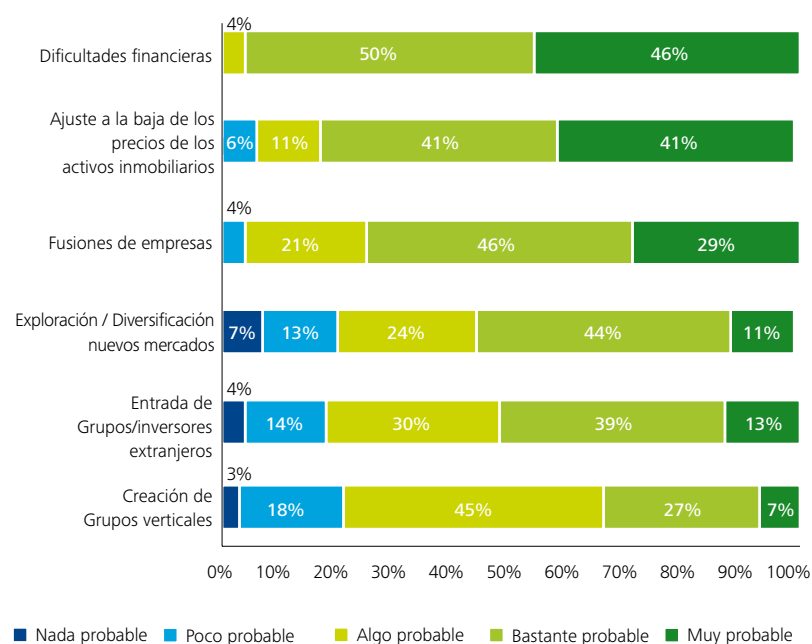
Amenazas y oportunidades

A los ejecutivos de la industria les preocupa especialmente que en 2010 continúen las dificultades para obtener financiación y la debilidad de la demanda. Un escenario en el cual no fuera posible el acceso a financiación ajena, y al mismo tiempo no se recuperaran los ingresos, y con ellos la rentabilidad y los recursos procedentes de las operaciones, terminaría de estrangular financieramente a muchos participantes en la industria, que durante el 2009 han puesto en práctica las medidas que tenían a su alcance para "aguantar el chaparrón", y ya casi han agotado su margen de actuación.

Sin una recuperación de la demanda, que se reflejaría primero en la ocupación y, poco a poco, en las tarifas, las cuentas de resultados y las posiciones de tesorería van a seguir siendo motivo de preocupación, exigiendo a las organizaciones una capacidad de aguante que muchas ya han consumido durante el 2009. Esto, unido al crecimiento de la morosidad, la competencia de otros destinos más baratos y la posible recuperación económica del resto de la zona Euro que lleve a una subida de tipos de interés que la economía española no se puede permitir, constituyen los fantasmas que inquietan a la industria.

En el lado opuesto, los ejecutivos consultados confían en que, existiendo cierta financiación disponible, surjan atractivas oportunidades de inversión en activos hoteleros, tanto por el cierre de establecimientos que no estaban siendo bien gestionados, como por las

Indique qué probabilidad existe de que se produzcan las siguientes situaciones en el sector turístico español durante 2010

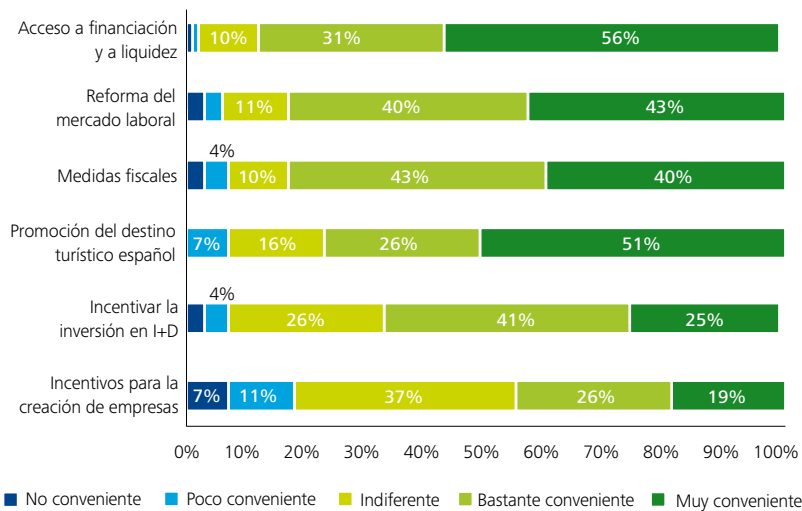


operaciones de reestructuración de organizaciones con dificultades financieras. Asimismo, esperan que se produzca un movimiento de concentración a través de fusiones y adquisiciones, que no ha tenido lugar en 2009.

Y como es en las dificultades cuando se aprende, el sector espera que durante esta tormenta se produzcan en la industria de manera natural los ajustes que necesita, tanto a nivel individual de las organizaciones, mejorando sus niveles de eficiencia y rentabilidad, como en el mercado, acabando con el "intrusismo" derivado de la confusión producida en los años del "boom" entre la inversión inmobiliaria y la hotelera.

Esto, unido a la previsible recuperación económica de los países emisores, que contribuirá al fortalecimiento de la demanda sin esperar exclusivamente a la recuperación económica nacional, permite conservar la esperanza en que 2010 sea un año de avance en la puesta en competitividad de nuestra industria.

Valore de 1 a 5 la idoneidad de las posibles medidas a adoptar por el gobierno para ayudar al sector en 2010

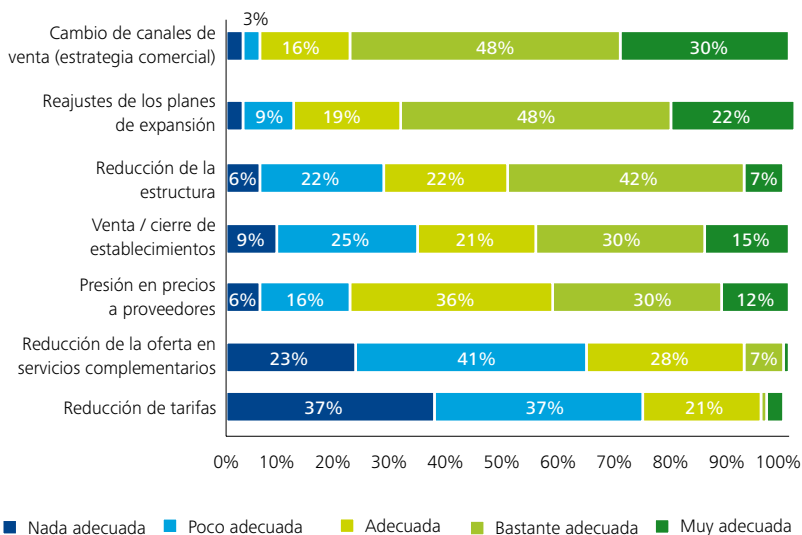


Medidas a adoptar

Eso sí, la industria necesita que se creen unas condiciones favorables a la recuperación, lo cual pasa, según los ejecutivos consultados, por facilitar su acceso a la financiación (87%), la reforma del mercado laboral para dotarle de mayor flexibilidad (83%), medidas fiscales (83%) y, en menor medida, la promoción internacional del destino turístico español (77%) y el incentivo a las inversiones en I+D (66%).

Por su parte, la industria también tiene deberes por hacer, principalmente el aprovechamiento de las herramientas de estrategia comercial a su alcance, diferentes de la mera reducción de tarifas, para rentabilizar al máximo la demanda existente e incluso fomentar su incremento (78%). Adicionalmente, aún deben ser revisados los planes de expansión para un 70% de los encuestados, y existe margen para reducir la estructura de la industria para un 49%.

Valore de 1 a 5 la idoneidad de las siguientes políticas de actuación a adoptar por el sector durante 2010



Tal como indicábamos en "Expectativas 2009 - ¿Un año perdido?", la reducción de la oferta de servicios complementarios sigue sin parecer una medida adecuada para el 64%, ni, por supuesto, la reducción de tarifas (74%), pese a que han sido la tónica en 2009.

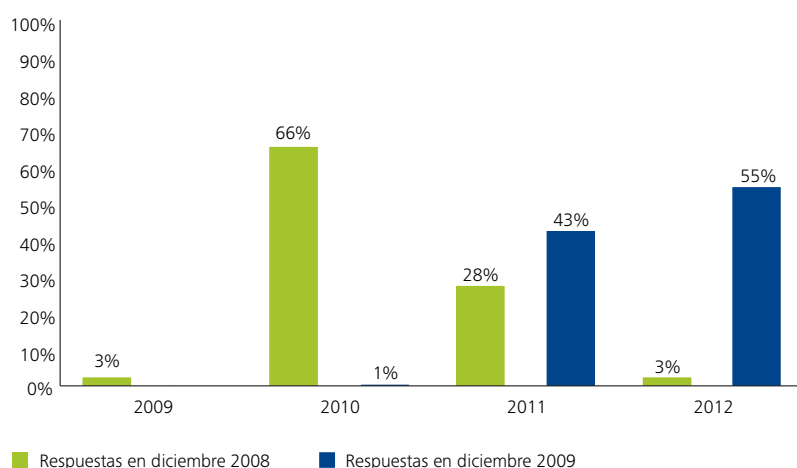
En efecto, en relación a la guerra de precios, los ejecutivos consultados hace un año ya anticipaban que, tratándose de una medida poco aconsejable, era la más probable. Un año después, lamentablemente, se han cumplido esas previsiones, tanto en su ocurrencia como en el daño causado al sector.

Tiempo de recuperación

Las expectativas de los directivos sobre el plazo necesario para la recuperación son otra muestra de que 2009 ha sido peor de lo esperado hace un año: la previsión de recuperación se ha retrasado 1 o 2 años. Mientras en diciembre de 2008 sólo el 31% situaba la mejoría en 2011 o 2012, cuando les preguntamos hoy, un 98% descarta que se produzca la recuperación antes de 2011, e incluso un 55% lo aplaza hasta no antes de 2012.

Ante este panorama, alguien podría pensar que "esto es el fin". Más bien al contrario, por si alguien lo dudaba, el sector turístico español sigue vivo. No cabe duda de que no ha atravesado sus mejores tiempos, la tormenta ha sido fuerte, y aún no ha escampado del todo. Pero está preparado y dispuesto, a la espera de que se den de nuevo las condiciones adecuadas, contribuyendo a anticiparlas en la medida de lo posible, para recuperar los niveles de actividad y rentabilidad que le corresponden, la confianza de los mercados y la relevancia como motor económico nacional, atravesando los procesos de ajuste que sean necesarios.

¿Cuánto tiempo considera que necesitará el sector para recuperar niveles de ocupación e ingresos de la etapa de crecimiento más reciente (2007)?



“Tenemos la oportunidad de reestructurar toda la oferta. Somos el resort de Europa, y se debe redefinir la oferta hacia la calidad y la sostenibilidad”



Asumiendo un nuevo paradigma

Tras un año largo de incertidumbre económica, las líneas aéreas, los touroperadores y las cadenas hoteleras han experimentado variaciones muy profundas en la demanda de sus productos

El que las líneas aéreas se estén planteando incluso reducir el tamaño de los cubiertos que entregan con los menús a bordo para disminuir el peso de los aviones y ahorrar combustible dice mucho del impacto que las actuales turbulencias están teniendo en los sectores aéreo, en particular, y turístico, en general.

Así, tras un año largo de incertidumbre económica en todo el mundo, las líneas aéreas y los touroperadores han experimentado variaciones muy importantes en la demanda de sus productos. Las estadísticas de AENA reflejan el profundo alcance de estas variaciones: en el pasado año 2009 la cifra total de pasajeros en los aeropuertos españoles descendió un 8,1% en comparación con 2008. Las cifras reportadas por la Civil Aviation Authority (CAA) británica reflejan descensos de dos dígitos en el mismo período, tanto para los vuelos internos del Reino Unido como en los vuelos a países de la Unión Europea.

Un nuevo escenario

El resultado inmediato ha sido fuertes pérdidas para los principales operadores aéreos; por ejemplo, una pérdida antes de impuestos de 292 millones de libras para British Airways en el período abril-septiembre de 2009, la primera vez que la compañía registra pérdidas en dicho período desde su privatización. Por su parte, en el período de enero a septiembre de 2009 Iberia reportó unas pérdidas antes de impuestos de 281 millones de euros, frente a unos beneficios de 64 millones de euros en el mismo período de 2008. La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, siglas en inglés) estima que, globalmente, el sector de las líneas aéreas perderá 11.000 millones de dólares en 2009, y que estas alcanzarán los 3.800 millones de dólares en 2010.

Las líneas aéreas y los touroperadores deben por tanto responder de inmediato a estos profundos cambios del mercado. Se trata de un reto muy complejo para una industria que tiene que soportar enormes costes fijos de capital por la explotación de aeronaves, barcos u hoteles.

En este artículo se analiza el impacto de estas nuevas circunstancias económicas sobre la aviación, en particular, y el turismo, en general, se examina cómo están respondiendo las compañías y se indaga sobre si estas nuevas condiciones tendrán impactos duraderos en el sector turístico.

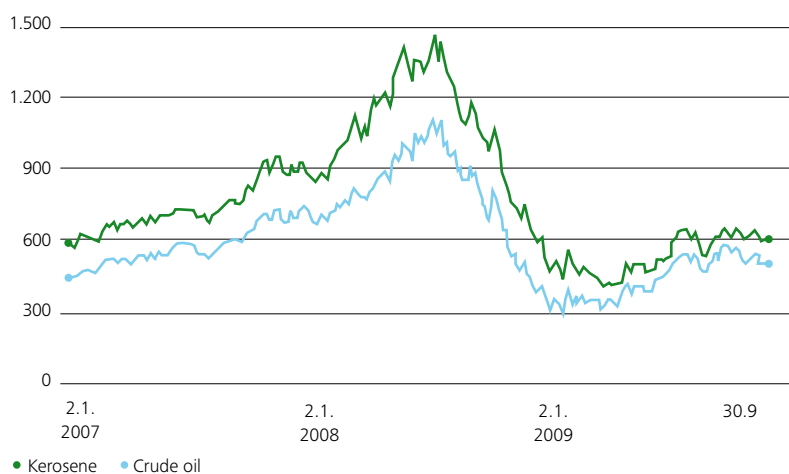
Cubriéndose las espaldas

Entre otros factores, el sector del transporte aéreo se ha visto duramente golpeado por la volatilidad de los precios del combustible y de los tipos de cambio. Aunque en 2008 el barril de petróleo alcanzó los 147 dólares, las compañías aéreas y los touroperadores pudieron resistir inicialmente el impacto en sus cuentas de resultados gracias a sus estrategias de cobertura, comprando con meses de antelación a precios más bajos.

Por el contrario, la recesión hizo desplomarse el precio del petróleo, llegando al mínimo de 34 dólares el barril. Muchas líneas aéreas no pudieron aprovecharse de ello, pues habían estado comprando con antelación a precios mucho más elevados: Ryanair, por ejemplo, reservó el 80% de su combustible a 124 dólares el barril, perdiendo así 102 millones de euros solo en el último trimestre de 2008.

Ahora el peligro estriba en que el precio del petróleo, tras haber comenzado a aumentar de nuevo en los últimos meses, podría estar disparándose hacia cotas aún más altas. En este momento, con sus balances debilitados por la contracción del crédito, las compañías aéreas deben evaluar si comprar a plazo a los precios actuales es la decisión adecuada, pero, ¿cómo acertar?

Evolución del precio del petróleo y del queroseno



Fuente: Lufthansa, informe Enero-Septiembre de 2009

Inestabilidad de los tipos de cambio

Por su parte, los tipos de cambio, particularmente los del euro y el dólar, también han fluctuado ostensiblemente con respecto a la libra, lo que ha supuesto un cúmulo de problemas para las compañías localizadas en el Reino Unido, o para las que se encuentran en la zona euro y obtienen gran parte de sus ingresos de la libra esterlina.

En el caso de las líneas aéreas, todos los costes relacionados con el combustible y las aeronaves, como las piezas, el arrendamiento y la inversión en bienes de equipo, se denominan en dólares y una elevada proporción de los restantes costes de explotación directos se expresan en euros.

Se trata de un reto complejo para un sector que tiene que soportar enormes costes fijos de capital por la explotación de aeronaves, barcos u hoteles

Evolución del tráfico de pasajeros por tipo de billete



Fuente: IATA Premium Traffic Monitor - Septiembre de 2009

La mayoría de las empresas que tienen tanta exposición a los mercados de divisas disponen de estrategias de cobertura. No obstante, si ya es difícil hacer una gestión del riesgo de cambio mejor que la media del mercado en condiciones estables, no digamos en la coyuntura actual.

Presión en cabina

Sin embargo, para las aerolíneas tradicionales, el mayor impacto en sus resultados no se ha derivado de las fluctuaciones del petróleo o los tipos de cambio, sino de un profundo cambio en los patrones de consumo de los viajeros que se ha hecho sentir sobre todo en las ventas de billetes de primera clase. La recesión económica global, el desplome de la confianza de los consumidores, el colapso en el mercado de fusiones y adquisiciones y las restricciones económicas que las empresas han impuesto en sus políticas de viaje han provocado una drástica disminución de los viajes en clase business, que constituyen el grueso de los beneficios de la mayoría de las aerolíneas de bandera.

Operadores como British Airways, Iberia, BMI y Air France han anunciado importantes pérdidas este año 2009 e incluso los que siguen siendo rentables, como Lufthansa y Virgin Atlantic, han experimentado una significativa merma en sus beneficios.

Como muestra el gráfico adjunto, aunque las ventas en clase turista han descendido, el desplome en las categorías de primera clase ha sido mucho más pronunciado.

Será ciertamente difícil volver a las cifras del pasado: algunas compañías han rebajado hasta un 50% las tarifas de sus clases nobles, y pese a ello la ocupación de estas clases, que llegó a ser del 70%, no llega actualmente al 60%. De hecho, desde 2007 varios operadores están ofertando nuevas clases intermedias, con más confort y flexibilidad que la clase turista tradicional pero sensiblemente más baratas que la business. La situación económica actual hace percibir a muchos la clase business como algo superfluo en los trayectos de corto y medio alcance, máxime cuando la diferencia de precios entre ambas clases es desproporcionada. El camino para el éxito de las nuevas clases híbridas está servido.

Una difícil tarea

Por otra parte, la contracción del crédito y el posterior colapso de algunos bancos de inversión tuvieron un enorme impacto particularmente sobre las rutas aéreas trasatlánticas. En el espacio de unos pocos meses, estas rutas redujeron significativamente sus factores de ocupación medios.

Y no es sólo que el mundo empresarial haya efectuado fuertes recortes en sus gastos de viaje, sino que cuando es posible está recurriendo a otros métodos de transporte interno alternativos como el ferrocarril, tendencia especialmente acusada en España con el desarrollo de los trenes de alta velocidad. Aunque este cambio se debe principalmente a la necesidad a corto plazo de recortar gastos generales, la mayor concienciación medioambiental y el reproche público a los gastos de los ejecutivos apuntan a que, a largo plazo, las aerolíneas de bandera se enfrentarán a una ardua tarea para recuperar a sus antiguos clientes.

Las empresas que pese a todo han mantenido su cuota de viajeros están recurriendo cada vez más a la clase turista; las aerolíneas de bajo coste como Ryanair y EasyJet están aumentando su cuota de mercado en detrimento de las aerolíneas de bandera. Ryanair anunció unos beneficios antes de impuestos de 419 millones de euros en el semestre terminado en junio de 2009.

Rumores de fusión

Según la IATA, el coeficiente de ocupación de las líneas aéreas se situó en el 75% en junio de 2009, mientras que en junio de 2008 era de un 78%. El descenso de más del 7% en la cifra de pasajeros en comparación con el mismo mes del año anterior indica una reducción no sólo de la demanda, sino también de la oferta. La quiebra de varias líneas aéreas el año pasado, como por ejemplo XL, Zoom, Blue Wings o Air Comet, además de los recortes en otras aerolíneas y touroperadores, han reducido la capacidad total en el mercado.

El panorama actual del mercado podría sugerir que la fusión es el método de que dispondrían las aerolíneas para conseguir una ventaja competitiva gracias a las

economías de escala. Aunque la actividad real de fusiones y adquisiciones sigue siendo escasa, se están produciendo algunas novedades, como el reciente anuncio del plan de British Airways de constituir un negocio conjunto con American Airlines y realizar una fusión formal con Iberia.

Los recientes problemas financieros sufridos por Arcandor, el accionista mayoritario de Thomas Cook, han generado rumores de un posible procedimiento de licitación respecto de este touroperador que cotiza en bolsa. También en Alemania, se ha estado vinculando el nombre de Lufthansa con una lista creciente de aerolíneas; la última de ellas es SAS Scandinavian Airlines, que está atravesando un mal momento.

Queda por ver si los países están dispuestos a permitir la fusión de sus líneas aéreas nacionales tras la suspensión de los distintos acuerdos bilaterales. Incluso los ambiciosos planes de Open Skies 2 entre EEUU y Europa parecen estar abocados al fracaso, pues el nuevo gobierno norteamericano parece estar adoptando una actitud más proteccionista en sus actuales políticas de aviación.

Nuevos destinos

En cuanto al turismo de ocio, los vaivenes del mercado laboral y la devaluación de la libra con respecto al euro han afectado a la confianza del consumidor británico, nuestro primer mercado emisor: los turistas británicos, que se habían acostumbrado a la fortaleza de la libra, han visto mermado su poder adquisitivo en sus destinos favoritos como España o Francia, y las líneas aéreas han reaccionado abriendo rutas adicionales a zonas turísticas fuera de la Eurozona, como Turquía y Egipto. Los touroperadores también han dedicado importantes recursos a estas zonas.

A pesar de ello, las estadísticas de la CAA británica sobre las aerolíneas de bajo coste siguen arrojando buenos resultados en paquetes vacacionales en la Eurozona. Monarch reportó una fuerte demanda para las Islas Canarias como destino turístico en el verano de 2009. Los vuelos pagados en libras no resultan afectados por los tipos de cambio, pero el nivel de gasto global durante las vacaciones se ha resentido significativamente.

Auge del "todo incluido"

La fragilidad de la confianza de los consumidores ha suscitado un interés renovado por los paquetes vacacionales que ofrecen protección al turista, como el plan Air Travel Organisers Licensing (ATOL) de la CAA. Los destinos "todo incluido" están siendo objeto de una demanda particularmente elevada entre los turistas británicos, pues les permiten planificar por adelantado y con más precisión el gasto total en sus vacaciones.

En mayo de 2009, Thomas Cook informó de que el 41% de sus reservas de vacaciones eran para destinos "todo incluido", mientras que en el verano de 2008 el porcentaje fue del 30%. Al igual que las divisiones en el Reino Unido de TUI, Thomson y First Choice, Thomas Cook va a ofrecer un folleto dedicado exclusivamente a los paquetes "todo incluido" para 2010 con el fin de aprovechar al máximo esta tendencia.

A última hora

Las reservas de última hora son otra importante tendencia que afecta al sector aéreo, provocada en parte por el temor a la quiebra de las compañías, como sucedió con XL Group o Air Comet, cuyo colapso dejó a muchos pasajeros atrapados en los aeropuertos y obligó a muchos otros a cancelar sus vacaciones. Sin embargo, las líneas aéreas y los touroperadores, que ya han efectuado recortes en sus plantillas y flotas, tienen menos capacidad para hacer frente a cambios bruscos e impredecibles en la demanda.

Oportunidades en el mercado nacional

Otros factores externos, como los atentados terroristas, la pandemia de Gripe A, accidentes de aviación y la inestabilidad política en ciertos países contribuyen a que los viajeros se lo piensen dos veces antes de salir al extranjero de vacaciones y, en caso de hacerlo, decidir a qué país viajar.

No obstante, por el momento parece que los consumidores no están dispuestos a sacrificar sus vacaciones anuales "principales" bajo el sol. Por otro lado, las escapadas de corta duración a otras ciudades se consideran un gasto discrecional y se están viendo más afectadas, como indica la caída de las ventas en clase turista y la bajada de las tarifas hoteleras en Europa.

Una consecuencia de la actual situación puede ser el incremento del turismo nacional, como el caso del llamado "staycation" británico: a pesar de la sempiterna incertidumbre acerca del clima británico, las predicciones de que se iba a producir una ola de calor en verano de 2009 y la débil situación de la libra indujeron a más viajeros a quedarse en sus islas. También se apreció un cambio en el método de transporte utilizado en las vacaciones de los británicos en su país: los vuelos perdieron popularidad a favor del transporte por carretera y el ferrocarril, mucho más baratos.

Un nuevo escenario

A medida que cambian sustancialmente las condiciones del mercado, los operadores aéreos se enfrentan a nuevos retos que combinan un aumento de los costes variables, una rigidez de los fijos, y con una constante reducción de los ingresos. Algunas aerolíneas han respondido centrándose aún más en aumentar los costes para los clientes, aumentando las tasas de facturación de equipaje, que llegan a ser desproporcionadas con respecto al precio del billete. Otra estrategia consiste en reducir aún más los costes, lo que supone un importante reto en un sector que afirma haber reducido ya los costes hasta el límite. Recientemente, British Airways anunció que había realizado un recorte de gastos de un 20%, de 725 a 580 millones de libras, y que había retrasado el calendario de entrega de doce aviones Airbus A380.

Se precisa una respuesta flexible ante la impredecibilidad de las reservas: hay que recortar costes y encontrar fuentes de ingresos innovadoras

La gestión de personal

Además del combustible, el principal coste de las aerolíneas es su plantilla. Las recientes estadísticas de la CAA sobre el coste de personal para las líneas aéreas indicaban que British Airways estaba pagando, como media, casi 10.000 libras anuales más por tripulante que su competidor más cercano, EasyJet, y más del doble que Virgin Atlantic. Dado que British Airways pretende recortar gastos drásticamente y debe hacer frente a un déficit en su fondo de pensiones de aproximadamente 3.000 millones de libras, ha negociado con los sindicatos las opciones de que el personal trabaje sin cobrar, que coja una excedencia sin sueldo o que acepte una congelación salarial en los próximos dos años.

En un sector con gran presencia sindical, los crecientes rumores sobre recortes de plantilla han desembocado inevitablemente en amenazas de huelga. Virgin ha anunciado recortes y muchas otras aerolíneas, especialmente en EE.UU., también se enfrentan a posibles dificultades con su personal. A corto plazo, la gestión de personal de las aerolíneas va a ser aún más compleja.

Por otra parte, las huelgas no harían sino empeorar los males del sector. La amenaza de interrupciones en el servicio podría disuadir aún más a los viajeros a la hora de reservar vuelos por viajes de negocio y vacaciones. Probablemente esto afectará negativamente a los resultados y la liquidez de las ya castigadas aerolíneas.

Estrategia de supervivencia

En momentos de incertidumbre se precisan respuestas flexibles, recortando costes y encontrando fuentes de ingresos innovadoras.

Los operadores deben centrarse en los productos en los que están gastando los consumidores, como los viajes de negocio en clase económica, los destinos vacacionales "todo incluido", las vacaciones fuera de la Eurozona o dentro del país y con flotas más eficientes y ecológicas. Quizás tengan que pasar página y dejar atrás las antiguas unidades generadoras de liquidez, como los viajes de negocio en primera clase, para poder volver a tener buenos resultados.

La cuestión clave es si este objetivo podrá conseguirse con la suficiente rapidez como para evitar nuevos colapsos a gran escala. Aunque algunos analistas ven surgir algunos signos esperanzadores en las principales economías de la UE, en el caso del transporte aéreo, y por ende el turismo, la recuperación parece estar algo más lejana.

Durante los dos próximos años, el foco de atención en la mayoría de las reuniones de los consejos de administración de las aerolíneas y touroperadores será una estrategia de supervivencia, más que de crecimiento. Es evidente que el panorama del sector aéreo ha cambiado y que, en algunos casos, los cambios pueden ser permanentes. Bienvenidos al nuevo paradigma.





El mundo del lujo: ¿fin del esplendor?

El año 2010 seguirá poniendo a prueba a la hotelería de lujo, que sigue enfrentándose a la recesión global, el aumento de la competencia, el exceso de oferta y el cambio de tendencias en el consumo privado



Durante mucho tiempo se consideró que los hoteles de lujo resistían relativamente bien los períodos de recesión económica. Sin embargo, este segmento está soportando la peor parte de las dificultades que atraviesa el sector hotelero, y algunos ejecutivos creen que podría estar adentrándose en una depresión prolongada.

Este artículo examina los principales retos a los que se enfrenta el segmento del lujo en el principal mercado hotelero del mundo, los Estados Unidos, y su posible evolución en el futuro.

El período verano/otoño es una de las épocas con más afluencia de viajeros en los Estados Unidos, y una temporada importante para los hoteleros. Sin embargo, 2010 seguirá poniendo a prueba al sector, que continuará enfrentándose a una serie de retos derivados de la recesión global, el aumento de la competencia, el exceso de oferta y el cambio de tendencias en el consumo privado.

Tal como se muestra en el gráfico adjunto, la recesión afectó en 2009 a todos los segmentos de la industria, pero el impacto más severo lo sufrió el segmento del lujo, con un descenso de los ingresos medios por habitación disponible (RevPAR) del 28,1% interanual hasta junio de 2009.

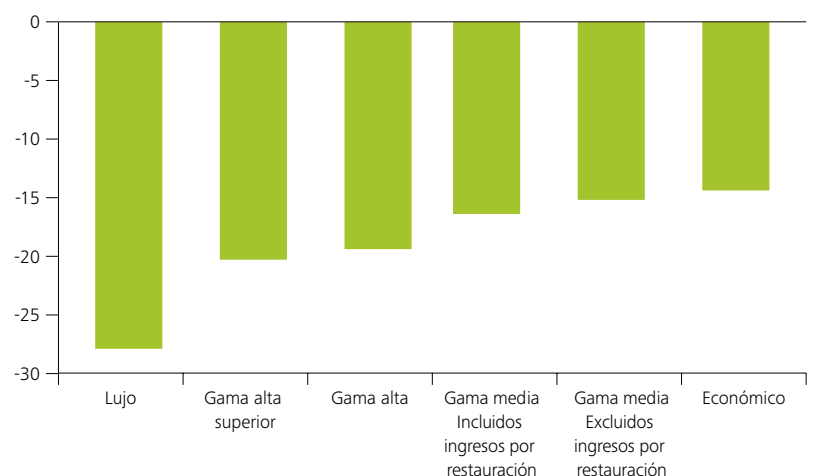
Definición del lujo

¿Qué es exactamente un “hotel de lujo”? Consideramos que la definición de segmento del lujo no puede basarse solo en la tarifa que cobra un hotel, sino que hay que considerar adicionalmente un conjunto de factores cualitativos y de percepciones subjetivas. Sin duda, los

precios elevados son una forma de transmitir calidad y exclusividad en ausencia de atributos tangibles. Algunos analistas han intentado captar con claridad dichos factores en una clasificación.

Por ejemplo, algunos sistemas de clasificación pretenden describir más claramente cada componente de un establecimiento hotelero de lujo, desde la parte exterior hasta los detalles decorativos de las habitaciones. Condé Nast utiliza un enfoque diferente: cada año publica una lista de los mejores hoteles, la Gold List, basada en los comentarios de los lectores, con los que se pretende dar a conocer la personalidad de un hotel, en lugar de catalogar sus instalaciones.

Variación de los ingresos por habitación disponible por segmento en el sector hotelero de EEUU
Variación porcentual de los ingresos por habitación disponible, dato interanual hasta junio de 2009



Fuente: Smith Travel Research (STR)

Independientemente de la mayor o menor popularidad de estas metodologías, ninguna de ellas se ha convertido en la definición de facto del sector. En definitiva, el lujo es una percepción basada en las experiencias de los huéspedes, y el cliente entendido del segmento del lujo sabe apreciar la diferencia.

Desde la perspectiva del cliente, los hoteles de lujo presentan tres características comunes: alojamiento impecable, servicio de calidad y precios altos. Resumiendo, los clientes pagan por vivir la experiencia del lujo en los hoteles más selectos.

Desde la perspectiva del empresario de hoteles de lujo, según Isadore Sharp, Fundador, Presidente y

CEO de Four Seasons Hotels & Resorts, "El lujo, por definición, es aquello que nos parece que representa lo mejor de su clase. Se trata de una palabra que despierta las expectativas de la gente... Se paga por el reconocimiento, pero probablemente lo que el lujo verdaderamente representa es el cumplimiento de la promesa de la marca"¹.

Para lograr transmitir esta definición de lujo, el modelo de negocio tiene que incorporar una serie de atributos clave. A continuación se presentan tres características importantes, junto con sus implicaciones en el difícil entorno actual.

Modelo de negocio de los hoteles de lujo	
Característica clave	Implicaciones en la actualidad
1. Dar la imagen de "el mejor de su clase" requiere un nivel significativo de inversiones en infraestructuras. Con un precio que, en algunos casos, alcanzó o superó los 500.000 USD por habitación durante la última fase expansiva, los hoteles de lujo soportan importantes costes fijos que aumentan su apalancamiento operativo.	<p>El desembolso más significativo para mantener la promesa de marca es el gasto de capital para mantenimiento y mejoras. Ésta es también la primera partida que los propietarios tienden a recortar a fin de ahorrar efectivo.</p> <p>El descenso del gasto en mantenimiento supone que la modernización de los locales se pospone, y las instalaciones comienzan a deteriorarse. Esto conlleva una mayor erosión del valor ya de por sí deprimido de los establecimientos.</p>
2. Para prestar un nivel de servicio uniforme y constante que "aumente las expectativas de los clientes" es preciso un mayor nivel de personal de servicio y prestar atención a los detalles que contribuyen a mantener la atmósfera general (p. ej., flores frescas en el recibidor). De modo que no sólo los costes fijos son significativos, también los operativos suponen una pesada carga.	<p>Se estima que una disminución del 20% de los ingresos puede producir una reducción de los flujos netos de caja de entre un 35% y un 40% en el caso de hoteles de lujo.</p> <p>Los operadores tienen que decidir de dónde pueden recortar al mismo tiempo que siguen garantizando que el hotel cumple con las normas más estrictas de calidad de marca habituales del segmento del lujo.</p>
3. Teniendo en cuenta la cantidad de dinero necesaria para construir y mantener un hotel de lujo, los operadores tienen que depender de distintas fuentes de capital, incluida la deuda. A medida que aumenta el apalancamiento financiero, el servicio de la deuda se convierte en la principal causa de salida de efectivo en los hoteles de gama alta.	<p>La competencia entre los prestamistas relajó las condiciones del crédito. Se estima que un 75% de los préstamos al segmento de lujo en 2006 y 2007 eran préstamos con amortización al vencimiento o parcialmente amortizables al vencimiento, y la cobertura del servicio de la deuda cayó a niveles de 1,0 veces los ingresos.</p> <p>Cuando el apalancamiento financiero es tan elevado, no existe mucho margen para absorber una disminución en los flujos de caja. Se estima que en caso de que los resultados de los hoteles de lujo sigan cayendo en 2010 como lo hicieron en 2009, más del 50% de los establecimientos no podrán hacer frente al servicio de la deuda.</p>

¹ Isadore Sharp, Fundador, Presidente y CEO de Four Seasons Hotels & Resorts, The Informed Traveler (The Five Star Alliance), mayo de 2008.

La inversión en hoteles de lujo aumentó significativamente en los Estados Unidos entre 2003 y 2007, impulsada por un dólar débil que provocó un aumento récord del turismo extranjero, un entorno de deuda barata y el crecimiento de la renta disponible.

Se pasaba del proyecto a la acción con facilidad. Los financiadores perseguían aumentar el volumen de préstamos, los responsables de marca querían incrementar su cuota de mercado y los inversores se sentían atraídos por las tasas de retorno de los proyectos, fuertemente estimuladas por los elevados niveles de apalancamiento operativo y financiero.

Las estadísticas del gráfico siguiente abarcan el espectro completo desde el segmento del lujo al económico en el mercado estadounidense e ilustran la tendencia del exceso de oferta en el extremo alto de la escala. Las "condiciones ideales" alimentadas por los incentivos perfectamente alineados de todos los agentes del mercado durante la época de auge, ayudaron a crear un exceso de oferta que probablemente eclipsará cualquier recuperación prevista en el segmento del lujo a corto plazo.

Cambios en los patrones de ocio

Además de los problemas de la oferta, los retos a los que se enfrenta el segmento del lujo en el ámbito de la demanda también son significativos. La organización Conference Board informó el pasado otoño de que el índice de confianza de los consumidores en los Estados Unidos se había desplomado a su nivel más bajo desde 1967².

Una baja confianza de los consumidores se traduce en debilidad del consumo. Los consumidores estadounidenses se muestran más cautos a la hora de realizar gastos discrecionales, en parte debido a la pérdida de sus préstamos con garantía hipotecaria (home equity loan) que constituían una fuente de liquidez, así como al creciente nivel de desempleo. En el ámbito del turismo de ocio, los hábitos de consumo son muy vulnerables a las recesiones. Los consumidores no pueden dedicar el mismo nivel de renta disponible que antes a los viajes de placer.

A pesar de la debilidad de la economía la gente quiere seguir viajando por placer, aunque la recesión afectará, sin duda, a la manera de viajar y a los destinos elegidos. Los consumidores estarán menos dispuestos a embarcarse en las tradicionales vacaciones de una semana de duración a causa del coste y puede que, en su lugar, opten por unas mini-vacaciones. Los turistas intentarán asimismo sacar el mayor partido a sus ahorros y puede que muchos opten por pasar las vacaciones cerca de casa.

Gran parte de los ingresos de los hoteles de lujo dependen de los viajes de negocios...

² The Conference Board Consumer Confidence Index.

Las reservas de empresas caen en picado

Las reservas de empresas, la savia que alimenta los complejos de mayor tamaño y gama más alta, están viéndose afectadas por la caída de los viajes de negocios en Estados Unidos. Gran parte de los ingresos de ciertas secciones de los hoteles de lujo dependen de los viajes de negocios como, por ejemplo, los ingresos por reuniones de negocio y conferencias. Se trataba de una fuente de ingresos cada vez más significativa para el segmento del lujo en la última fase de expansión.

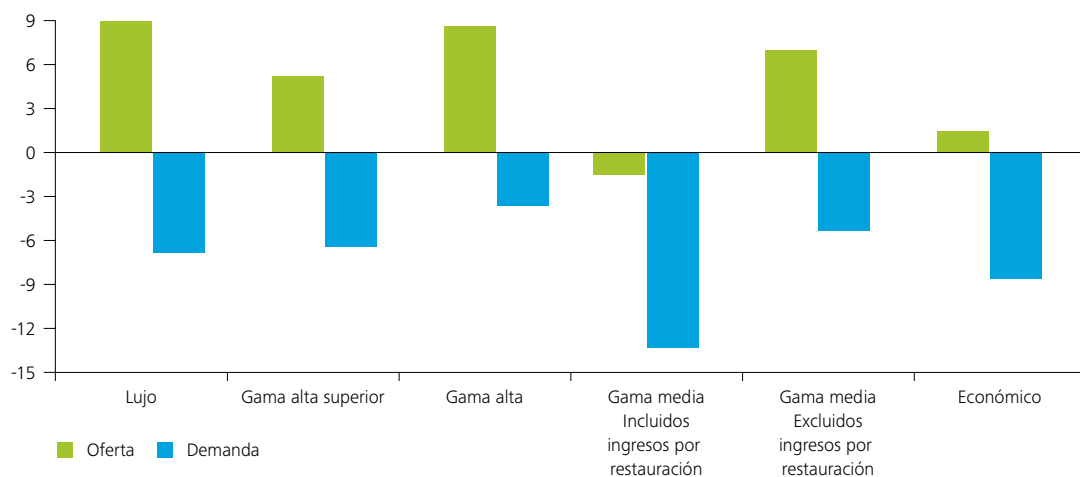
Durante el año pasado, en el punto álgido de la recesión global, no se veía con buenos ojos que las empresas celebraran conferencias y eventos en hoteles de lujo. En este sentido, las cifras lo dicen todo. A finales de

2009, la Autoridad de Las Vegas para Convenciones y Empresas (Las Vegas Convention and Business Authority) informó de que casi 30.000 noches de hotel previamente reservadas para 2010 ya habían sido canceladas.

Se prevé que en 2010 las reservas de empresas seguirán su tendencia a la baja, a medida que las empresas continúen limitando los gastos controlables para compensar el impacto del descenso previsto de los ingresos en su cuenta de resultados. Se estima que las reservas para grupos entre semana disminuyeron un 19,5% en 2009 en el segmento del lujo, un dato que se vió agravado por una caída de las tarifas de un 11,7%.

Variación oferta/demanda por segmento en el sector hotelero de EE.UU

Oferta/demanda porcentaje cambio Junio YTD 2009



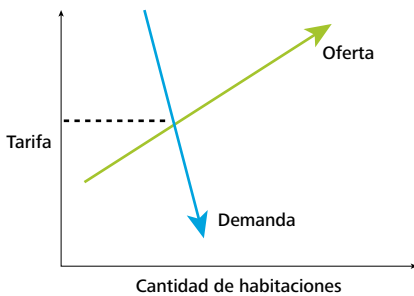
Fuente: Smith Travel Research (STR)

¿Hasta dónde llegará el impacto de la recesión?

Para predecir el impacto de la crisis en el segmento del lujo es preciso examinar la interacción subyacente entre la oferta y la demanda. Los siguientes gráficos ilustran la situación entre 2001 y 2008.

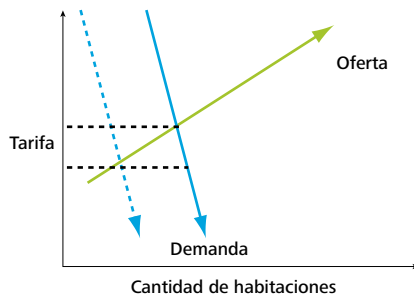
Algunas empresas del segmento del lujo emergerán con más fuerza tras este giro fundamental del mercado

Antes del 11-S



Antes del 11-S, el segmento del lujo se caracterizaba por una demanda poco elástica y niveles moderados de oferta que, combinados, daban lugar a una tarifa equilibrada elevada con niveles sostenibles de ocupación.

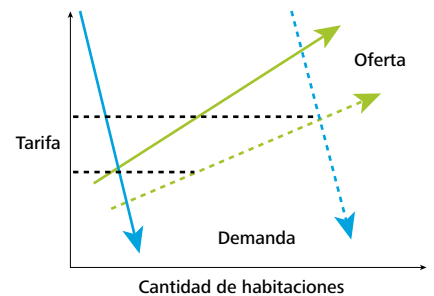
Shock del 11-S



Los acontecimientos de 2001 convulsionaron temporalmente la demanda, provocando un cambio en la curva de demanda, al recortar los operadores las tarifas para mantener los niveles de ocupación y compensar el descenso de los viajes en avión y el malestar económico general.

Otra característica clave era la naturaleza altamente competitiva y fragmentada del sector, que suponía que ninguna empresa por sí misma tenía poder para establecer precios. Por ello el ritmo de recuperación de los precios fue muy lento.

Años de expansión 2003-2008



A medida que se recuperaba la confianza de los consumidores y mejoraba la renta disponible a la par que el mercado inmobiliario, la demanda aumentó espectacularmente para todas las franjas de precio, desplazando la curva de la demanda a la derecha. Al mismo tiempo, los proyectos en el sector del lujo aumentaron enormemente para satisfacer este nivel más elevado de demanda.

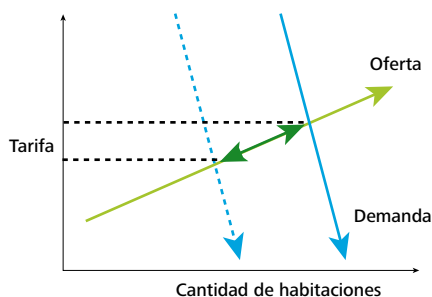
Este gráfico también ilustra por qué los precios tardaron tanto en recuperar los niveles previos al 11-S. Sin embargo, el segmento en su totalidad experimentó un aumento significativo de la ocupación. Si se hubiera limitado la oferta, los precios habrían aumentado en mucha mayor medida y más rápidamente.

A fin de aumentar los niveles de ocupación y asegurar un crecimiento futuro sostenible, los hoteles de lujo podrían centrarse en su base estable de clientes recurrentes. Algunos operadores ya están desarrollando programas innovadores de marketing

¿Y ahora qué?

La cuestión clave en estos momentos es hacia dónde nos dirigimos. El siguiente gráfico presenta dos escenarios alternativos.

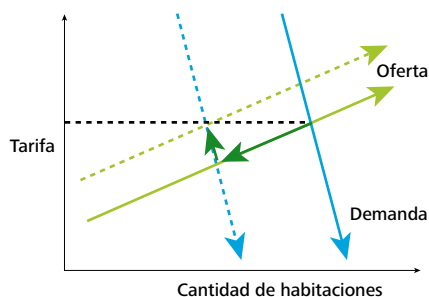
Escenario A



En el escenario A, el actual entorno económico se contempla como un impacto severo pero temporal en la demanda.

En este caso, la reducción de precios y el descenso temporal de la ocupación están justificados porque las habitaciones vacías volverán a llenarse en cuanto la demanda recupere los niveles "esperados". Cuando eso suceda, los precios también deberían recuperarse.

Escenario B



En el escenario B, el cambio en la demanda tiene un carácter más permanente, en cuyo caso la respuesta racional es mantener los precios y reducir la oferta.

Sin embargo, puesto que la oferta no es tan flexible, este proceso se desarrollará en dos fases. En primer lugar, las guerras de precios empujarán las tarifas a la baja para hacer frente a los menores niveles de demanda. A largo plazo, a medida que se ajuste la oferta, los precios se recuperarán, dando lugar a un equilibrio en niveles más bajos de oferta, pero rentables de forma sostenida.

Cambio permanente

Existe una serie de factores que parecen sugerir que el Escenario B es el más factible. En primer lugar, el repentino aumento de la demanda entre 2003 y 2008 parece estar ligado al aumento temporal de la renta disponible, alimentado a su vez por el mercado inmobiliario. En segundo lugar, aunque la demanda tiene cierto margen para repuntar, no es probable que alcance los niveles que la actual oferta de hoteles de lujo requeriría.

Asimismo, es probable que la inestabilidad continuada en los mercados financieros siga siendo un factor significativo, provocando una expulsión natural, pero violenta, del exceso de oferta. Los financiadores, deseosos de sanear sus balances, podrían forzar la venta de activos, lo cual contribuirá a mantener la presión sobre los precios inmobiliarios. Asimismo, la refinanciación resultará mucho más difícil a medida que se endurezcan las condiciones de crédito como consecuencia de una mayor aversión al riesgo y de la supervisión regulatoria. Todo ello contribuirá a una reducción en la oferta de hoteles de lujo.

A largo plazo, es probable que el segmento del lujo se sitúe en una tarifa media más elevada, pero para niveles más bajos de oferta. Lamentablemente, esta transición supondrá importantes guerras de precios entre hoteles que persiguen desesperadamente hasta el último dólar disponible para cubrir sus costes de explotación y el servicio de la deuda.

Las guerras de precios y los programas de fidelización

El precio medio por habitación/día en algunas de las cadenas de hoteles de lujo más exclusivas del mundo cayó un 16% en 2009, hasta los 254 USD³. La cadena W Hotel ha emprendido recientemente una iniciativa de descuento del 50% en un gran número de sus

hoteles en todo el mundo. Ritz-Carlton también se está dirigiendo al segmento de ejecutivos y organizadores de eventos con la promoción "Reuniones a tu Alcance" (Meetings Within Reach) para grupos que reserven un mínimo de diez noches en cualquiera de sus hoteles de todo el mundo.

Estos importantes programas de incentivos, sumados a los incumplimientos de pago de algunos hoteles de lujo a medida que vence la deuda y las escasas perspectivas de refinanciación, impulsarán el proceso de reducción del apalancamiento que volverá a situar al segmento del lujo en los niveles más sostenibles de precios y oferta anteriores al 11-S.

Así, a fin de aumentar los niveles de ocupación y asegurar un crecimiento futuro sostenible, los hoteles de lujo podrían centrarse en su base estable de clientes recurrentes. Algunos operadores ya están desarrollando programas innovadores de marketing.

Vuelta a las raíces

Algunas empresas del segmento del lujo emergerán con más fuerza tras este giro fundamental del mercado. Serán aquellas que tengan las mejores herramientas para enfrentarse a los desafíos con que se encuentren. El futuro traerá nuevos retos y oportunidades tanto para los responsables de marca, como para los inversores y los financiadores.

Es probable que el segmento del lujo regrese a sus raíces como un nicho dentro del sector hotelero, con empresas pequeñas y ágiles que cubren las necesidades específicas de una clientela de élite más inmune a la volatilidad de las condiciones económicas. La ubicación y proximidad a una base de clientes acomodados será determinante para el éxito. El reto será como explotar el segmento del lujo de manera rentable pero a menor escala.

³ Nadja Brandt, Luxury hotels dropping five star ratings to conserve cash, Bloomberg, agosto de 2009.

Demostrar el valor de marca

Ahora más que nunca, los responsables de marca tendrán que demostrar el valor que la enseña aporta a un hotel de lujo. Una racionalización meditada de la cartera ayudará a las marcas de éxito a posicionarse en un nuevo mercado del lujo. Es probable que exista una delimitación aún más clara entre el súper lujo a pequeña escala y otros destinos más orientados a las masas y forzados a competir en una franja inferior de precios. Puede que algunos hoteles de lujo estén preparados para prescindir de una estrella y rebajar sus parámetros de calidad si quieren conservar su liquidez mediante la bajada de precios a fin de atraer clientes.

Los responsables de marca tendrán que proteger la misma, al tiempo que lidian con propietarios en apuros que están esforzándose al máximo para pagar los intereses o conseguir refinanciación, aprovechando el poder adquisitivo para reducir costes y aumentar las eficiencias en la cadena de suministro. Los responsables de marca tendrán que priorizar aquellos aspectos de la marca que realmente añaden valor a la experiencia del cliente.

Las marcas de éxito explotarán nuevas formas de mejorar la fidelidad en un entorno en el que un menor número de clientes alcanzará las 25 estancias o 50 noches por año necesarias para conseguir el status Platinum. La venta en 2009 por Starwood de puntos de fidelidad a American Express, como parte de un acuerdo de 250 millones de dólares, es un ejemplo de una manera creativa de monetizar la fidelidad de la marca. El éxito dependerá menos de la gestión de la rentabilidad y más de la gestión de la fidelidad y la experiencia del cliente.

Inversores proactivos

Para los inversores el reto será competir con nuevas empresas oportunistas, como los hedge funds y los fondos de inversión inmobiliaria especializados en el sector de la hostelería, a medida que éstas entran en acción y se quedan con la deuda cuyo precio ha caído y con los inmuebles forzados a ir a subasta. “Existe una oportunidad – o pronto existirá – para los REIT que se están posicionando con el objetivo de aprovecharse de otras empresas y buscar oportunidades entre los activos más depreciados para comprar inmuebles de primera clase a precio de saldo”, comenta Susan Wachter, catedrática del sector inmobiliario de la Wharton School en la Universidad de Pennsylvania⁴.

Puede que estas nuevas empresas no tengan el mismo horizonte temporal que los inversores tradicionales del sector hotelero. Es probable que su interacción con los responsables de marca y los operadores sea más proactiva que la actitud laissez-faire más pasiva de los inversores tradicionales. Los volúmenes de operaciones serán mucho menores ante las crecientes tasas de capitalización. Los inversores con éxito serán aquellos que reevalúen sus inmuebles y apliquen una estrategia de marketing cuidadosamente encauzada que garantice flujos de efectivo operativos a corto plazo mientras esperan a que se calmen las turbulencias en el mercado de inmuebles comerciales.

Los propietarios tendrán que decidir qué inversiones deben abandonar, cuáles deben mantener mediante inyecciones adicionales de capital y sobre cuáles deben “doblar su apuesta”. El concepto de hotel “boutique” puede prosperar rápidamente a medida que emerge un mercado de nichos más pequeños, pero más rentables, en el segmento del lujo.

⁴ “On Shaky Ground: Commercial Real Estate Faces Financial Tremors”. Knowledge@Wharton, edición de 22 de julio de 2009.

Financiadores-colaboradores

Los financiadores deben evaluar que el mejor camino hacia la recuperación del principal puede no ser la subasta de activos, ampliando el abanico de opciones disponibles para los propietarios en mora y los operadores hoteleros escasos de liquidez.

Las transacciones tenderán a basarse más en la colaboración. Aquellos con un conocimiento profundo del sector y conexiones tendrán más éxito a la hora de negociar y ejecutar soluciones creativas. Los financiadores pueden colaborar con los operadores con auténtica experiencia en el sector de lujo para invertir la situación, no sólo gestionando adecuadamente los hoteles, sino reposicionándolos para conseguir el máximo y más adecuado uso económico.

¿Adiós al glamour?

Es difícil predecir cómo se desarrollarán los acontecimientos, pero lo que sí sabemos con certeza es que esta recesión es diferente de las anteriores, y que tras ella el segmento de hoteles de lujo de EE.UU. se encontrará en una situación muy distinta a la actual.

“Nos estamos preparando para un mundo en el que la gente va a querer ahorrar. Creo que el coste y el glamour van a tener mucha menos relevancia que en los últimos cinco años” (Chris Nassetta, CEO de Hilton)⁵.

Los ganadores serán aquellos que consigan transformarse para responder rápida y creativamente a los importantes cambios en las preferencias de los consumidores.

Los financiadores deberán evaluar que el mejor camino hacia la recuperación del principal puede no ser la subasta de los activos, ampliando el abanico de opciones disponibles para los propietarios en mora y los operadores escasos de liquidez

⁵ Deena Beasley, “Luxury hotels turn taboo for corporate travelers”, Reuters, enero de 2009.

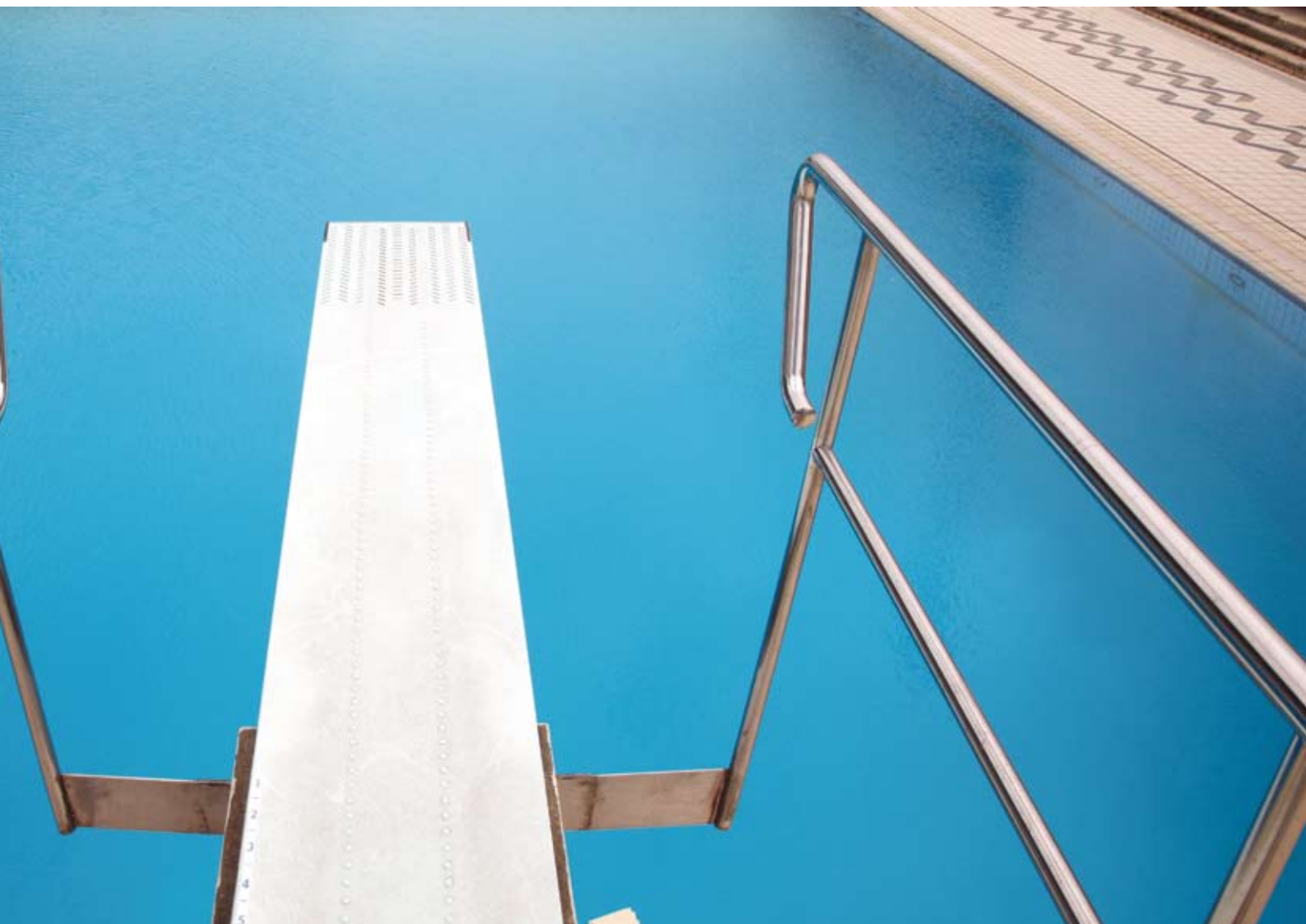
Concentración empresarial en el sector hotelero “doble salto mortal”

Tras algunos años de fuerte crecimiento global nos encontramos un escenario que requiere de decisiones y acciones empresariales relevantes y que deben fundamentar un nuevo marco competitivo en la industria hotelera española.



Lógicamente, desde el ámbito público también, son imprescindibles acciones urgentes en determinadas materias de posicionamiento del mercado español y de apoyo al desarrollo de sus factores de competitividad, más allá del activo natural de nuestra posición geográfica privilegiada. En este artículo nos centraremos en la perspectiva privada, que a nuestro juicio, debe liderar la transformación del sector.

Uno de los ejes de cambio más trascendente será el de los procesos de concentración. La competitividad de la industria requiere de los siguientes atributos para ser sostenible:



- Personalidad de la oferta: cautivar a un cliente global en un mercado hiper competitivo requiere de rasgos de diferenciación, los cuales sólo son posibles en un contexto de marca. El cliente tiene que recordar la experiencia, una experiencia diferente que le induzca a repetir en su próximo viaje. Si nuestros clientes son más fieles, más seguro será nuestro negocio y menos dependiente de terceros, dada la imparable tendencia de concentración de la intermediación.
- Globalización y economías de escala: la rentabilización de la experiencia de marca y de las inversiones asociadas exige un foco del negocio global, permitiendo disfrutar a los clientes fieles a los valores de nuestra oferta, la misma experiencia alrededor del mundo; para ello, las economías de escala son esenciales.
- Diversificación: la consecuencia natural de los aspectos anteriores es desplegar una oferta que cubra tanto el espectro vacacional como el urbano. Mediante esta estrategia, conseguiremos alinear nuestro negocio con las expectativas del huésped, a la vez que lo protegemos de las adversidades asociadas al ámbito geográfico o de segmentación de clientes.

En un reciente encuentro acerca de las tendencias del sector, Gabriel Escarrer Jaume (Vicepresidente y Consejero Delegado del Grupo Sol Meliá) comentó: “La marca, el crecimiento vía procesos de gestión y las inversiones en conectividad con la intermediación serán algunas de las palancas de concentración más relevantes. Adicionalmente, en el mercado español existen empresas en segunda generación que deberán afrontar procesos de profesionalización a corto plazo para subsistir”.

Los elementos anteriores nos conducen inexorablemente a procesos de concentración. Procesos que tendrán un alcance más ambicioso que el del "Business as usual", consistente en los continuos movimientos de portafolios.

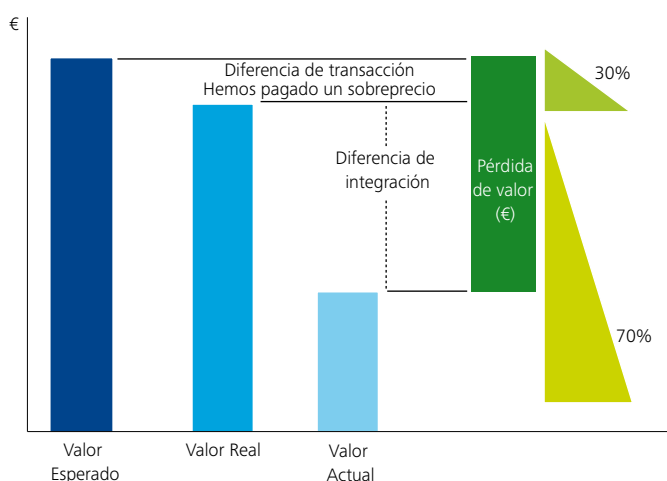
A la complejidad de los retos estratégicos mencionados, se suman las asociadas a cualquier proceso de integración. Nos encontramos ante el denominado "Doble salto mortal". Un escenario que no podemos evitar y en el que no podemos fallar, máxime en un contexto de fuerte destrucción de valor por el efecto de la crisis.

En base a nuestra experiencia, los procesos de integración que han tenido lugar en la industria durante los últimos años no constituyen una fuente de mejores prácticas. Cerca del 60% de los procesos de integración no han conseguido los objetivos perseguidos y en buena parte de ellos, se ha destruido valor.

Algunas recomendaciones fruto de nuestra experiencia para gestionar con éxito los procesos de integración son:

- Separar el polvo de la paja: revisar qué hoteles del potencial portafolio a adquirir son consistentes (o tienen potencial para serlo) con los objetivos de reposicionamiento necesarios. Este aspecto requiere hoy en día de especial atención tras unos años de crecimiento en los que se han desplegado unidades hoteleras de escaso potencial, situación agravada por las restricciones en inversiones derivadas de la crisis económica.
- Organización, foco y disciplina: integrar un negocio no es lo mismo que integrar un hotel. La magnitud e impacto de las tareas a acometer exigen afrontar un proceso de planificación fuerte y dotar a la organización de un modelo de gobierno ad-hoc para abordar el proceso. Todo ello se suele tratar en el denominado "Programa de los 100 días". En el citado programa se define la estructura de gobierno de la integración, se adoptan las decisiones "Estratégicas" clave iniciales

Problemáticas de los procesos de integración



Errores frecuentes en la transacción

- Arrogancia y ego de los Directivos
- Falta de información detallada
- Débil análisis de los potenciales targets
- Procesos de due diligence incompletos
- Cambios en el entorno
- Falta de experiencia en la negociación

Errores frecuentes en la integración

- Planning de integración inadecuado
- Falta de definición del programa de gobierno
- Falta de proceso formal y rápido de toma de decisiones
- Falta de alineamiento ejecutivo en la adquisición
- Pérdida de foco en las operaciones del día a día
- Falta de rapidez en la gestión de sinergias
- Pérdida de clientes

(visión de la nueva empresa integrada, enfoque de mercado, decisiones organizativas, comunicación,...) y se acomete un ejercicio de planificación sistémico evaluando "el qué" debemos hacer en los diferentes ámbitos (integración de funciones, gestión del gap cultural, organización, sistemas de información,...) construyendo planes detallados y asignando responsabilidades específicas en cada uno de ellos.

Debe garantizarse un "Día 1" (Primer día de operación integrada) sin incidencias y disponer de un programa detallado desde el inicio. Esto es esencial para una estricta monitorización de los proyectos de integración asegurando la captura de valor y la mitigación de los riesgos asociados.

- Sinergias: la confirmación de las sinergias (en ingresos y costes) y la monitorización de su consecución es esencial para el éxito de la operación. Cada una de las acciones a acometer en cada área funcional debe asociarse al cuadro de sinergias, siendo clave la medición y reporting permanente de los resultados alcanzados. Lo "estratégico" sólo tiene sentido si se justifica en el tiempo con resultados.

- Cultura: cada compañía tiene un estilo, una personalidad, unas formas de hacer que no se pueden "auditar" o entender fácilmente (y menos en un contexto de rápida adquisición). Sin embargo, las diferencias culturales son uno de los motivos principales de fracaso en los procesos de integración. En el negocio hotelero hay que considerar, adicionalmente, que la cultura de la compañía es lo que perciben y "reciben" los huéspedes. La exquisita gestión de cualquier cambio requerido en esta materia (y casi siempre es necesario) resulta esencial para el éxito del proceso final.

El "Doble salto mortal" es complicado y no tenemos red. En un contexto en el que la industria española ha visto reducidos sus ingresos un 30% de media, sabiendo que en los procesos de integración el 47% de los ejecutivos abandona el primer año y durante los 4-8 meses la productividad se reduce un 50%... el reto es cuestión de supervivencia y se reserva a unos pocos.

Vuelta a la normalidad

Después de dos años de crisis, empiezan a aparecer indicadores que señalan que es probable que hayamos tocado fondo. Existen ya perspectivas favorables para el futuro de algunos países a corto y medio plazo.



En Europa, la velocidad de recuperación será distinta por países y la política monetaria única puede, en un escenario futuro de control de la inflación de las economías francesa y alemana, mermar la capacidad de recuperación de la economía española.

Las medidas que aplique el Gobierno, tanto en política fiscal como llevando a cabo las reformas necesarias que permitan el control del desempleo y la reactivación de la demanda, serán claves para la velocidad de salida de la crisis de nuestra economía.

Nuevo entorno para el sector

El sector se encuentra en un nuevo entorno que se ha visto afectado por el descenso del número de turistas, la contención del gasto de las empresas y la ralentización del consumo. El impacto negativo de todos estos factores ha generado caídas medias de RevPAR superiores al 20%, alcanzando más del 30% en Madrid.

La caída de la ocupación y de las tarifas en los hoteles ha reducido significativamente los ingresos medios que el sector ha tenido en los últimos cinco años. Es probable que la demanda presente una mejora en ocupaciones a corto plazo, pero dudamos que las tarifas tengan la capacidad de recuperarse en los próximos dos años.

En el lado de la oferta, la inercia de las políticas de expansión del sector supone el aumento a corto plazo de la oferta hotelera ya que España tiene previsto la apertura de 63 nuevos hoteles (29 en 2010) y un total de 7.669 habitaciones.

La realidad actual es que los grupos hoteleros han pasado de una estrategia basada en crecimiento del número de plazas y habitaciones a una necesidad de realizar activos para obtener liquidez, y el mercado no está absorbiendo la venta de estos activos.

La mayor tasa de riesgo exigida en las inversiones hoteleras, junto con la escasez de financiación está generando que los precios por habitación dispuestos a pagar por los inversores se han reducido significativamente.

Los nuevos proyectos que no cuenten con la financiación concedida han quedado pospuestos hasta que la senda del crecimiento vuelva a nuestras economías.

La necesidad de refinanciar

Debido a la reducción de la demanda y a la restricción del crédito sufridos, en el último año y medio los grupos hoteleros se han visto obligados (o se verán) a llevar a cabo procesos de refinanciación de su deuda financiera para no verse abocados a una situación de insolvencia, poder mantener el control del negocio y, en definitiva, asegurar su supervivencia. El elevado nivel de apalancamiento medio del sector se ha convertido en insostenible dada la disminución de generación de caja que está sufriendo el negocio.

El proceso de refinanciación permite acomodar el servicio de la deuda a la generación de caja, actual y prevista, del negocio y poder estabilizar la estructura financiera. Sin embargo, como es una necesidad reducir los niveles de apalancamiento, la refinanciación tiene también por objetivo ganar tiempo para desinvertir en activos y negocios.

Las consecuencias de la refinanciación

Los procesos de refinanciación son complejos, tienen un elevado coste para las organizaciones (en dinero y en esfuerzo) y afectan a la capacidad de actuación posterior de los grupos hoteleros. Las principales consecuencias derivadas del proceso de refinanciación son:

- Mayor coste financiero:
Las entidades financieras han incrementado sus márgenes financieros de la deuda para adecuarlos a la realidad actual de los mercados de capitales.
- Elevados costes de la refinanciación:
Elevados desembolsos extraordinarios derivados del proceso de refinanciación: Comisiones de reestructuración, implicaciones fiscales, registro y gastos de servicios profesionales (abogados y asesores).

- **Otorgamiento de garantías**
Las entidades financieras están exigiendo el otorgamiento de garantías en el proceso de refinanciación (hipotecarias, prendas, etc) para la obtención de financiación adicional y la renovación de los instrumentos de financiación.
- **Mecanismos de control y seguimiento**
Los contratos de financiación incluyen mecanismos de control y reporting continuado de información con el objetivo de realizar un seguimiento continuo del cumplimiento del plan de negocio.
- **Establecimiento de cláusulas restrictivas en los contratos de refinanciación.**
Los contratos de financiación incluyen cláusulas que regulan el campo de actuación en la gestión, de entre las que destacamos:
 - Limitación de las inversiones a realizar a las establecidas en el plan de negocio acordado.
 - Establecimiento de un plan de desinversiones de activos con el objetivo de reducir el apalancamiento.
 - Establecimiento de mecanismos anuales de amortización anticipada obligatoria de los excedentes de tesorería (cash sweep o barrido de caja).
 - Obligaciones de hacer, de las que destaca el cumplimiento de ratios financieros.
 - Obligaciones de no hacer, de entre las que destacan la limitación al otorgamiento de nuevas garantías y la limitación a la asunción de endeudamiento adicional.

Es, por lo tanto, una consecuencia directa que, en el marco económico actual y tras las refinanciaciones, el campo de actuación y de libertad en la gestión quedará subordinado a las obligaciones derivadas de los acuerdos de refinanciación.

Vuelta a la normalidad: creación de valor en el nuevo contexto.

Ante un contexto en que el negocio hotelero está sufriendo operativamente y la restricción al crédito está coartando la libertad en la gestión, el gran reto es entender cuáles son los mecanismos que deben permitir crear valor.

La creación de valor debe responder a actuaciones en el área operativa, financiera, fiscal y solvencia.

En la dimensión operativa es necesaria una mejora en la eficiencia para mitigar la caída de ingresos, a través de medidas como la mejora en los procesos o mediante el aumento de la masa crítica por operaciones corporativas (fusiones) que permitan obtener sinergias derivadas de compartir plataformas.

Las medidas financieras pasan por determinar el nivel de apalancamiento objetivo que debe soportar el negocio e implementar medidas para alcanzarlo. Dentro de las medidas, destacamos la desinversión de activos mediante la racionalización del portafolio o la venta y posterior arrendamiento operativo mediante operaciones de sale & lease back.

En el área fiscal entendemos que se va a abrir una ventana de generación de valor cuando con carácter definitivo se implanten los REIT's en España que permitan optimizar la fiscalidad del patrimonio inmobiliario asociado al negocio hotelero.

La solvencia es un factor diferencial y selectivo para poder competir en el nuevo entorno, por lo que el fortalecimiento del nivel de recursos propios debe alcanzarse mediante la materialización de plusvalías o la entrada de nuevo capital. La creación del Mercado Alternativo Bursátil puede ser un mecanismo de obtención de recursos propios para los grupos hoteleros medianos mediante la entrada de inversores minoristas e institucionales que hasta la fecha era difícil su acceso.

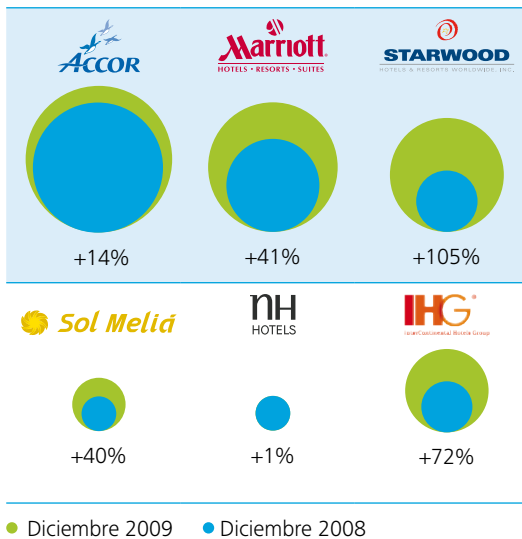
Comportamiento de las cotizaciones: un brote de esperanza

En 2009 los mercados financieros se han alejado de los niveles mínimos que alcanzaron en 2008.

Las capitalizaciones de los grandes grupos hoteleros y de sus múltiplos han evolucionado al alza impactando en las referencias de precio de cualquier transacción futura.

Sin embargo, sigue existiendo, una desalineación entre las expectativas de los inversores y los vendedores, estando estos últimos sesgados por el coste de adquisición de sus activos y por los precios que se llegaron a alcanzar en los últimos años.

En la tabla siguiente se recoge la variación de la cotización de algunos grupos del sector entre diciembre 2008 y diciembre 2009:



Pese a que la mayor exigencia de retorno al capital hace que las valoraciones sean inferiores y que los inversores experimentan una mayor aversión al riesgo, la evolución positiva de las cotizaciones permite generar un brote de esperanza respecto a la situación sufrida hace un año y alienta a que existe un recorrido de valor para cuando se inicie el cambio de ciclo y los fundamentales de negocio se recuperen.

Actividad de Fusiones y adquisiciones

Bajo este contexto económico, la actividad de fusiones y adquisiciones en el sector continúa estando en niveles de mínimos frente a años anteriores.

Sin embargo, la concentración empresarial y las alianzas serán una realidad en el sector hotelero en los próximos años con el objetivo de aumentar masa crítica. Es un ejemplo la cesión de la gestión de los activos hoteleros de Hesperia Hoteles a NH Hoteles.

En los próximos meses, continuaremos observando que existen muchos activos hoteleros en venta derivados de las siguientes motivaciones:

- Planes de desinversión de las cadenas hoteleras para racionalizar su portfolio.
- Decisión de venta de pequeñas cadenas u hoteles individuales debido a la crisis.
- Abandono del negocio hotelero por los grupos empresariales de otros sectores, principalmente, inmobiliarios.
- Necesidad de materializar liquidez por parte de inversores financieros que invirtieron en el sector.
- Las entidades financieras van a ser, de forma sobreenvenida, propietarias de activos hoteleros que deberán gestionar y posteriormente desinvertir.

El número de operaciones dependerá del cruce entre las expectativas de precio entre los vendedores y los inversores que quieran posicionarse ante buenas oportunidades.

Por último, iniciativas como el establecimiento de los REITS a corto plazo y la consolidación del Mercado Alternativo Bursátil será una nueva dinamizadora de operaciones corporativas.

El equipo de turismo de Deloitte en España

Socio Coordinador

Javier Jiménez García
+ 34 915145000 x2087
jjimenezgarcia@deloitte.es

Madrid

Pablo Hurtado March
+ 34 915145000 x2678
pahurtado@deloitte.es

Bilbao

Joseba Ijalba
+ 34 944447000 x8817
jijalba@deloitte.es

Barcelona

Ana María Gibert
+34 932804040 x5644
agibert@deloitte.es

Consultoría

Jordi Schoenenberger
+34 932804040 x5932
jschoenenberger@deloitte.es

Corporate Finance

Alberto Valls
+ 34 915145000 x1126
avalls@deloitte.es

Administraciones Públicas

María Jesús Escobar
+ 34 915145000 x2097
mescobar@deloitte.es

Sevilla

Daniel Carrasco
+ 34 954489300 x9320
dcarrasco@deloitte.es

Galicia

Jaime del Olmo
+ 34 986815500 x5501
jdelolmo@deloitte.es

Palma de Mallorca

Artur Amich
+34 971719727
aamich@deloitte.es

Real Estate

Mayte Gilpérez
+ 34 915145000 x1453
mgilperez@deloitte.es

Fiscal y Legal

Nicolás de Gaviria
+34 915145000 x1165
ndegaviria@deloitte.es

Transaction Advisory Services

Enrique Domínguez
+ 34 915145000 x1070
edominguez@deloitte.es

Malaga

Rafael Ortí
+ 34 952075500 x702
rorti@deloitte.es

Islas Canarias

Ignacio Ramírez
+ 34 928472510 x222
igramirez@deloitte.es

Valencia

Jesús Tejel
+ 34 963070900 x6405
jtejel@deloitte.es

Business Process Management

Marcelino Alonso Dobao
+34 915145000 x2294
malonsodobao@deloitte.es

Enterprise Research Services

Javier Urtiaga
+34 915145000 x2725
jurtiaga@deloitte.es



Algunos miembros del equipo de turismo de Deloitte. De izquierda a derecha: Pablo Hurtado, Antonio Sánchez-Covisa, Nicolás de Gaviria, Fátima Ruiz-Ojeda, Javier Jiménez García, Jordi Schoenenberger e Ignacio García Gómez.

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.es

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en 140 países y con más de 168.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte comparten una cultura de colaboración basada en el compromiso mutuo, en la integridad y en la aportación de valor al mercado y a los clientes, apoyándose para ello en la riqueza derivada de la diversidad cultural y el aprendizaje continuo obtenido de nuevas experiencias y desafíos y que contribuyen, asimismo, al desarrollo de su carrera profesional. Los profesionales de Deloitte contribuyen a cumplir con la responsabilidad de la firma, generando confianza en el mercado y logrando un impacto positivo entre sus grupos de interés.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Verein) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro

© 2010 Deloitte S.L. Member of Deloitte Touche Tohmatsu.

El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright. Deloitte no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Deloitte.