

El sector hotelero, obligado a reinventarse

Concentración, salida de actores no hoteleros, reconversión e innovación, factores clave

El año que dejamos atrás estuvo marcado por la agudización de una crisis que ya a finales de 2008 empezaba a notarse. Esto ha mermado los resultados económicos de los hoteles y ha propiciado que el sector se replantee la forma de hacer las cosas a todos los niveles y que se den acuerdos como el de NH y Hesperia. En GBS Finanzas, empresa que ha asesorado a ambas compañías en esta cuestión, creen que se producirán más operaciones de este tipo.

Algo que se escuchó en numerosas ocasiones a lo largo de los últimos 12 meses es que la hotelería debe reinventarse y ofrecer valor añadido al cliente. No es una idea nueva, pero se ha hecho aún si cabe más hincapié en ella. Los expertos aconsejan innovar para diferenciarse de la competencia, ofreciendo al cliente una experiencia única.

Se trata de competir en calidad, no en precio, todos parecen tenerlo claro. Pero a la hora de la verdad, múltiples indicadores marcan descensos generalizados en las tarifas. Hay excepciones, hoteleros que no han querido moverse en esta línea y que a lo sumo han realizado ofertas puntuales, pero en líneas generales se habla de guerra de precios y de, por ejemplo, establecimientos de 5 estrellas con habitaciones excesivamente baratas. Responsables de marketing de cadenas importantes, como NH o Barceló, comentaban recientemente en una jornada que lo primero que atrae al cliente al hacer una reserva es el precio. Sin embargo, posteriormente está dispuesto a pagar por aquello que le aporte valor.

“El secreto de un hotelero consiste en vender experiencias. Tiene que ser capaz de ofrecer un hotel diferente al clásico. Por ahí va la industria”, apunta Daniel Galván, miembro de GBS Finanzas, empresa dedicada al investment banking y entre cuyos trabajos está el asesoramiento en la compra de la gestora de Hesperia por parte de NH. “El gran secreto ha sido encontrar un modelo que funciona, que aporta valor a ambas compañías, y que no consiste en fusionarlas, porque ahí surgiría la dificultad de valorar activos inmobiliarios, algo muy difícil hoy en día. Nos hemos concentrado en el negocio hotelero en sí”, explica Kevin Woods, socio de GBS Finanzas.

“No es tan complicado, es bastante sensato, pero parece que hayamos descubierto algo totalmente nuevo”, asegura Woods, quien



La crisis ha disuadido a agentes externos al sector hotelero de seguir en él.

reconoce que han sido contactados por “muchas de las grandes cadenas españolas interesándose por cómo funciona este modelo”. Sin poder adelantar nombres, reconoce que están analizando con algunas de ellas dónde aplicarlo. “Rompe barreras y elimina el principal obstáculo, el inmobiliario. Hay algunos hoteleros, sobre todo grupos familiares, que prefieren ser dueños de sus hoteles, y otros no. Esto allana el terreno para poder negociar operaciones entre ambas posturas. Muchos de estos grupos ya tienen divididas la gestión y la propiedad. Si sólo tienes que negociar la compra de la gestora es mucho más fácil porque el peso de los ladrillos pierde valor”, continúa.

No obstante, la propia estructura del sector hotelero español, tan atomizada, va a contribuir a que este modelo se repita. “Vemos que en todos los sectores en los que hay atomización va a haber concentración”, apunta Woods. De hecho, un informe que han elaborado sobre el sector hotelero español en 2009 concluye que existe un cierto nivel de saturación de marcas con una mínima diferenciación, lo que unido al cambio generacional por el que atraviesan muchas

empresas, puede impulsar la consolidación dentro del sector hotelero, que en el último año se ha visto frenada por la falta de liquidez para apalancar operaciones.

Sobrevivirán los auténticos hoteleros

Una de las lecciones que según el socio de GBS Finanzas debería extraer la hotelería de la situación por la que atraviesa es que "los excesos se pagan". "Hemos vivido tiempos de alegría en los que existía demasiada facilidad a la hora de invertir, demasiado apalancamiento, y la culpa la tienen los empresarios y los bancos", opina. Está convencido de que los modelos de gestión muy disciplinados, muy claros, también sufren pero son los que sobrevivirán y "en una crisis como esta, los supervivientes saldrán fortalecidos".

Son muchos los grandes patrimonios españoles que en los últimos tiempos invirtieron en hoteles. "En España sucede lo que en ningún otro país y es que la mayoría de los grandes constructores crearon su propia cadena hotelera.", indica Daniel Galván. Pero ahora las cosas han cambiado y, dadas las circunstancias, los que han podido han salido del sector y al menos de momento no volverán a invertir en él. "Las constructoras no van a seguir construyendo hoteles para sí mismas", comenta Woods. Ahora predomina la disciplina, la profesionalidad y el enfoque hacia el negocio, más que el patrimonio.

¿Es posible aumentar la oferta?

Preguntado sobre si en este contexto hay espacio para nuevos hoteles en España, Kevin Woods responde que en el segmento vacacional se debe tender a una reconversión, más que a un aumento.

Donde sí considera que hay algo de sitio es en el segmento urbano de lujo, principalmente en grandes ciudades como Madrid o Barcelona. De esta forma cree que hay cabida para marcas internacionales como Four Seasons, que aún no tiene presencia en España. No obstante, a grupos como éste les está resultando difícil aterrizar en el país, primero porque no encuentran localizaciones adecuadas; segundo, porque tradicionalmente los propietarios españoles han sido reacios a los contratos de gestión por los que estas compañías

Grandes cadenas han mostrado su interés por llevar a cabo operaciones similares a la realizada por NH y Hesperia

apuestan, y tercero, porque en España existen cadenas nacionales que dada su calidad, su imagen de marca y su posicionamiento suponen una dura competencia.

Por otro lado, Woods resalta que hay segmentos más recientes que están cogiendo auge, como los hoteles vacacionales pero de tipo cultural, de interior, agroturismos,..."un turismo de todo el año". Aquí menciona también aquellos dedicados al wellness o a disfrutar de la gastronomía. Incluso han surgido cadenas especializadas en enoturismo, fenómeno que hace 20 años no existía.

Araceli Guede

www.girbau.com

GIRBAU

LAUNDRY EQUIPMENT

LA RESPUESTA A SUS NECESIDADES
Soluciones de planchado de alto rendimiento para la lavandería industrial

DRF
Introducción automática

DRM
Introducción manual

PC-120
PC-120 GAS
Planchadora - Secadora

PSN-80
PSN-80 GAS
Planchadora - Secadora

FL-KING
Plegador

FL-SMART
Plegador

eficiencia energética

GIRBAU, S.A. Ctra de Manlleu, km. 1 - 08500 Vic (Barcelona) Spain - www.girbau.com
Tel. (+34) 902 300 359 - comercial@girbau.es - Fax (+34) 93 886 0785 - girbau@girbau.es
Madrid, Málaga, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria, Sevilla, Tenerife, Valencia, Vigo, Vizcaya.
Filiales en Alemania, Argentina, Brasil, Cuba, China, Emiratos Arabes, Estados Unidos, Francia, India, Reino Unido