Expansión

Fecha: 23/02/2011
Sección: EMPRESAS
Páginas: 10,11

RADIOGRAFÍA DE LOS GIGANTES DE LA INDUSTRIA

EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, ESPAÑA HA SIDO UN TERRITORIO INEXPUGNABLE PARA LOS GRANDES GRUPOS EXTRANJEROS, SOBRE TODO ESTADOUNIDENSES, POR LA IDIOSINCRASIA DEL MERCADO Y LA FORTALEZA DE LOS OPERADORES NACIONALES. AHORA, ESTA TENDENCIA ESTÁ CAMBIANDO Y SE DIVISA UN NUEVO MODELO.

Las grandes cadenas de hoteles buscan plaza en España

Yovanna Blanco. Madrid

InterContinental, Wyndham, Marriott, Hilton, Accor y Starwood. Son algunos de los nombres que componen el *Top Ten* de la industria hotelera internacional. Gigantes a distancia sideral de las cadenas españolas: 570.000 habitaciones separan a Sol Meliá, líder nacional, del número uno, InterContinental; y 3.719 establecimientos alejan a NH, compañía española con mayor número de hoteles, de la francesa Accor, primer grupo europeo. En el parqué, las magnitudes son semejantes. Marriott, medalla de bronce en el ránking mundial, es la primera por capitalización bursátil, con 15.056 millones de dólares (unos 11.000 millones de euros), frente a los 1.456 millones de euros que vale Sol Meliá y los 1.075 millones de NH Hoteles, las únicas firmas cotizadas españolas.

Sin embargo, en las últimas décadas, la incontestable fortaleza del David extranjero no ha funcionado en España, donde la balanza se ha inclinado durante décadas hacia el jugador con menos posibilidades de ganar la batalla. ¿Cuál es el motivo? "Durante muchos años, no fue un problema de precios, sino de falta de interés por un mercado en el que las cadenas internacionales llegaron a estar en los años 50 y 60, pero que no entendían y que abandonaron porque no era interesante para su segmento de clientes", afirma Antonio López de Ávila, director del Máster en Gestión de Empresas Turísticas de IE Business School. En 1953, la cadena fundada por Conrad Hilton inauguró el Hotel Castellana Hilton (actual InterContinental), el primer establecimiento internacional que se abrió en la capital después de la Guerra Civil.

Poco a poco, otros competidores fueron sumando hoteles en España, pero con dificultades. Con la vista puesta en el segmento de lujo, las cadenas internacionales chocaron con las singularidades del mercado y la rivalidad de los operadores locales. También hubo excepciones, como Accor, cuya estrategia fue posicionarse en la categoría económica para luego incorporar enseñas de segmentos superiores hasta completar la pirámide. Así, hasta la alianza de Marriott y AC Hoteles en otoño de 2010, la firma gala era la primera cadena extranjera por número de hoteles (en la actualidad, opera 76 establecimientos, frente a los 84 de AC by Marriott).

En opinión de Óscar Pérez, socio de la consultora Matlin Associates, "en España, el propietario del establecimiento era un promotor o un hotelero que no han sabido reconocer el valor que aporta una marca internacional; han sido muy cortoplacistas y no han visto que el fondo de comercio y el *cash flow* que aporta una enseña al edificio hace que el inmueble se venda un precio mayor". Otra barrera

Elena Ramón

En 2009, la cadena estadounidense Starwood estrenó en España su enseña W, con la apertura del Hotel W Barcelona.

LAS PRINCIPALES ENSEÑAS DE LOS JUGADORES INTERNACIONALES

Precio orientativo de habitación por noche.

Fuente: Matlin Associates

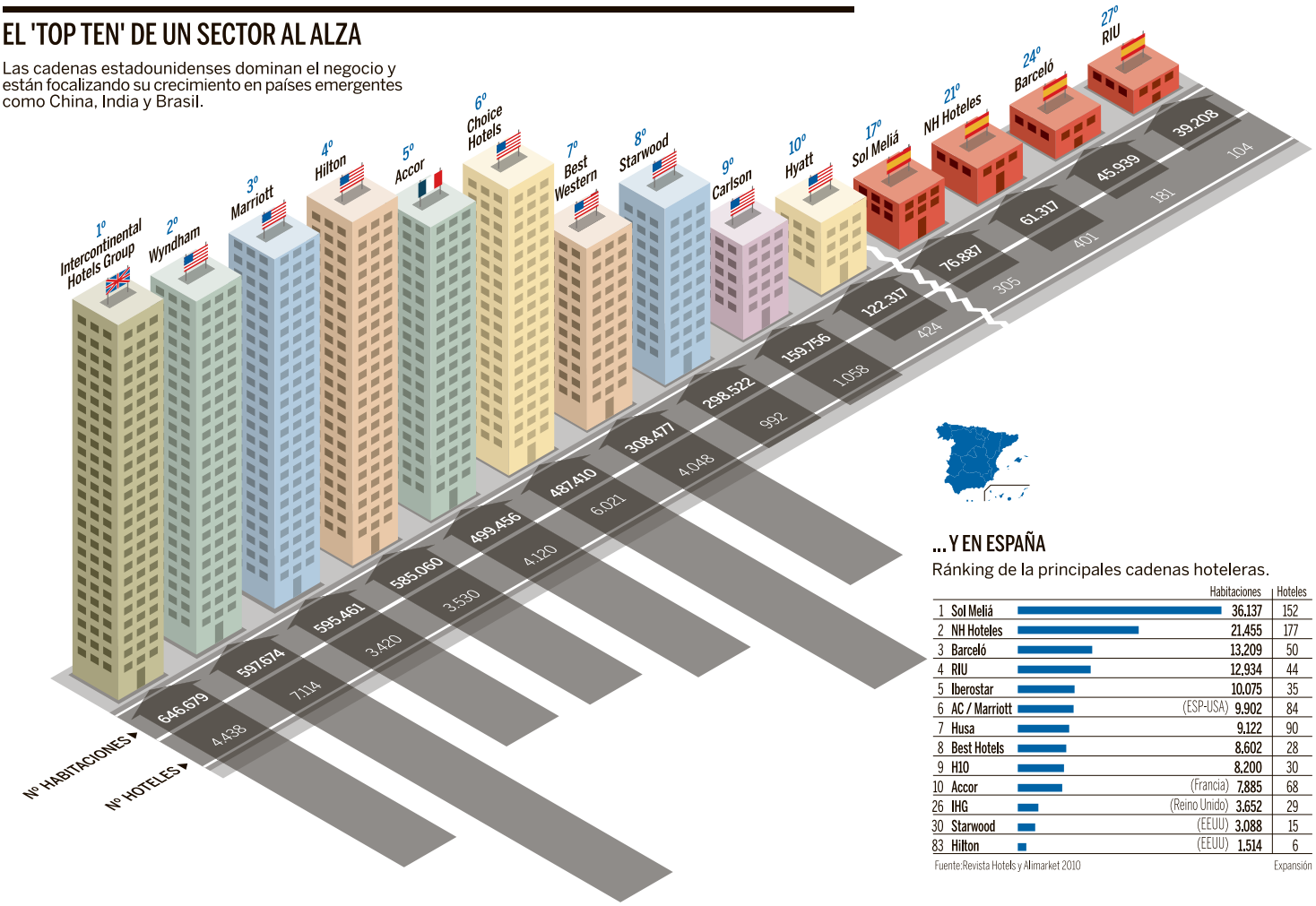
O.J.D.: 44100
E.G.M.: 182000
Tarifa (€): 15040

Expansión

Fecha: 23/02/2011
Sección: EMPRESAS
Páginas: 10,11

EL 'TOP TEN' DE UN SECTOR AL ALZA

Las cadenas estadounidenses dominan el negocio y están focalizando su crecimiento en países emergentes como China, India y Brasil.



... Y EN ESPAÑA

Ránking de la principales cadenas hoteleras.

		Habitaciones	Hoteles
1	Sol Meliá	36.137	152
2	NH Hoteles	21.455	177
3	Barceló	13.209	50
4	RIU	12.934	44
5	Iberostar	10.075	35
6	AC / Marriott	(ESP-USA) 9.902	84
7	Husa	9.122	90
8	Best Hotels	8.602	28
9	H10	8.200	30
10	Accor	(Francia) 7.885	68
26	IHG	(Reino Unido) 3.652	29
30	Starwood	(EEUU) 3.088	15
83	Hilton	(EEUU) 1.514	6

Fuente: Revista Hotels y Alimarket 2010 — Expansión

de entrada para las cadenas extranjeras era la existencia de distintas normativas en función de la comunidad autónoma, señalan fuentes de Accor. A ello se unía, además, el tipo de contrato. "El obstáculo era el mercado de alquiler porque somos gestores y no traíamos inversión. Ahora que sí valoran nuestro *know how* como una posibilidad para sobrevivir en el mercado y la principal dificultad es la seguridad, ya que nos regimos por la normativa antiincendios americana, que es mucho menos exigente que la europea", añade Coré Martín, responsable de Desarrollo de Starwood en España, Portugal e Italia.

Gestión

Con el tiempo, la necesidad de disgregar el negocio hotelero de la propiedad del edificio para minimizar el riesgo fue calando en las cadenas hoteleras españolas. Ahora, especialmente a raíz de la crisis económica, los contratos de gestión y franquicia son los preferidos por los operadores. En un contrato de gestión, la cadena percibe un *fee* básico (entre un 3% y un 4% de los ingresos del hotel) y otro canon en función del beneficio de explotación, que varía entre un 5% y un 10%, según el posicionamiento del hotel, su tipología y su ubicación. En torno a estas cifras, se mueven tanto una marca nacional como extranjera.

Las reglas del juego siguen siendo las mismas, pero la forma de jugar ha cambiado. Sobre todo, en el caso de los grupos internacionales. En opinión de Pérez, "se han esforzado por ser más flexibles". A ello, se ha unido una mayor apertura por parte del propietario, que ya no mira con desconfianza el pliego de condiciones que le presenta una firma internacional y busca asesoramiento.

¿Qué diferencia a una cadena española de una internacional? Entre los puntos fuertes de las extranjeras, destacan sus programas de fidelización (que abren la puerta a un volumen de millones de clientes potenciales) y su segmentación del mercado (han creado una o más marcas en función del nicho de mercado). En el caso de las firmas nacionales, la mayoría sólo tiene una enseña (Sol Meliá es la única excepción), pero disponen de un elemento determinante: el conocimiento del mercado nacional. En los últimos meses, la evolución de la industria han propiciado acuerdos empresariales entre jugadores de distinto perfil.

Es el caso de la alianza entre Marriott y AC, que permitirá a la estadounidense reforzarse en Europa y que se estrenará el 1 de mayo. Sol Meliá y la china Jin Jiang han protagonizado otro movimiento sin precedentes en la industria. Las oportunidades para crecer parecen haberse multiplicado y, además de estos acuerdos empresariales, las grandes cadenas internacionales han ido sumando nuevos hoteles y marcas en el país. Entre las últimas enseñas en estrenarse en España, destacan Waldorf Astoria (Hilton), en el antiguo Hotel Hacienda La Botica-ria de Sevilla; Indigo (InterContinental), que abrirá plaza en Madrid en 2012; y Autograph (Marriott), que *vestirá* algunos de los hoteles de AC, como el Hotel Santo Mauro (Madrid).

A ellas, se une Suite Novotel, enseña de Accor que se estrenará en Málaga en marzo. ¿Llegarán otras nuevas? "A las cadenas extranjeras- les falta producto para poner sus marcas. La posibilidad de que lleguen más pasa por el *rebranding* de hoteles ya existentes, pero no por establecimientos de nueva construcción porque no hay suelo para promover proyectos y lo que buscan son ubicaciones *prime*", señala Helena Burstedt, directora de Jones Lang LaSalle Hotels para España y Portugal. Hyatt, Mandarin Oriental (con presencia en Barcelona), Four Seasons o la india Taj Hotels son algunos de los nombres que suenan con fuerza.

El día que Starwood ganó a Hilton en los tribunales

En el momento de diseñar un hotel, cada detalle importa. Y no sólo por cuestión de estética. Desde el tipo de almohada, hasta el grifo del baño. Cada minucia para el cliente es un elemento prioritario que la cadena estudia al máximo porque incide en la cuenta de resultados. Es la cara oculta de la industria hotelera, que destina millones de euros a la I+D cada año. El robo de este tipo de información conduce a litigios similares a los de sectores como el farmacéutico o la automoción, aunque sin duda menos mediáticos. En abril de 2009, la cadena estadounidense Starwood demandó a su rival Hilton y a dos exejecutivos de la compañía por espionaje, robo de secretos y competencia desleal. Ross Klein y Amar Lalvani aterrizaron en Hilton en 2008 para dirigir el desarrollo de las marcas de lujo y estilo de vida de la compañía. Pero no lo hicieron solos. Según Starwood, se llevaron información confidencial que, una vez en Hilton, utilizaron para desarrollar una nueva enseña urbana: *Denizen*. Un día antes de su presentación, Starwood recibió ocho cajas con copias de documentos y *pen drives*, que contenían 100.000 archivos secretos y aparecían un nuevo concepto llamado *The Den Zen* (muy similar a *Denizen*). Ahí comenzó una batalla judicial que se resolvió a finales de 2010. El veredicto fue tajante. Además de devolver todos los documentos, Hilton no podrá contratar empleados de Starwood para desarrollar marcas en este nicho de mercado, ni tampoco podrá desarrollar la suya propia hasta el 1 enero de 2013. El acuerdo podría incluir una compensación económica de 75 millones de dólares (54,8 millones de euros), según *The Wall Street Journal*.

A mediados de marzo, Accor estrenará su enseña Suite Novotel, con la apertura de su primer hotel en Málaga

58
AÑOS
Es el tiempo que ha pasado desde que se inauguró el primer hotel estadounidense en Europa. Fue el Hilton Castellana, en Madrid.

4
AÑOS
Es el periodo que puede pasar hasta la apertura de un hotel. En los últimos meses, se han inaugurado proyectos que la crisis no paralizó.