



Los retos del sector hotelero

Por Sergio R. Torassa

Profesor de Dirección Financiera del IDE Business School

En nuestra primera entrega, analizamos cómo las transformaciones políticas, económicas y demográficas han abierto nuevas oportunidades para el sector turístico. Esta segunda y última parte analiza el sector hotelero y sus nuevos retos.

UNA EVOLUCIÓN INICIAL LENTA

La hotelería como industria es relativamente joven. Sus orígenes se remontan a 1829, con la apertura, en Boston,

del Hotel Tremont, establecimiento que comenzó a ofrecer servicios inéditos pero que hoy se consideran básicos, como habitaciones con llave, lavabo interno, jabón gratuito, agua corriente y la presencia de botones y personal a tiempo completo. La oferta de alojamiento de lujo llegó casi 50 años después, en 1874, con la inauguración del Palace Hotel, en San Francisco. Contaba con 800 habitaciones, distribuidas en siete plantas y disponía de ascensores hidráulicos, alimentados por su propia planta eléctrica. Por

“

A nivel global, existen ahora mismo 6.772 proyectos hoteleros en diversas fases de desarrollo, sea en planificación, construcción, pre-apertura o abiertos recientemente. De ellos, 512 están situados en Latinoamérica.

”

supuesto, las tarifas del Palace y otros muchos similares que fueron surgiendo en las grandes ciudades del planeta eran prohibitivas para el ciudadano medio.

Tras la II Guerra Mundial, la industria entró en una etapa de prosperidad en los Estados Unidos, de la mano de los turistas y hombres de negocio que se desplazaban en carro hacia la costa oeste del país, trayendo consigo el desarrollo de las cadenas de hoteles a “pie de carretera”. Ese es el origen de firmas como Hilton, Sheraton, Holiday Inn o Marriott. Desde entonces, el número de alojamientos

no ha parado de crecer, espoleado por la facilidad para viajar y el apetito de las personas por conocer nuevos lugares. En la actualidad, la inversión en este tipo de activos ronda los 80 billones de dólares en todo el mundo y, para el operador inmobiliario, constituye un nicho de atractivo similar a los de oficinas, locales comerciales y naves industriales.

A nivel global, existen ahora mismo 6.772 proyectos hoteleros en diversas fases de desarrollo, sea en planificación, construcción, pre-apertura o abiertos recientemente. De ellos, 512 están situados en Latinoamérica. Ecuador aporta 9 nuevos emprendimientos, que –al inaugurarse– añadirán 1.400 nuevas habitaciones a la oferta del país¹.

¿CÓMO COMPETIR?

La inversión internacional, las fusiones y adquisiciones, la irrupción de la tecnología e internet, la aparición de agentes no tradicionales (i.e., Airbnb) y la necesidad de ofrecer nuevas experiencias a los clientes más allá del clásico alojamiento, son algunos de los principales drivers estratégicos de la industria hotelera actual. Las respuestas a estos desafíos competitivos son múltiples y pasan por el diseño del producto, de los procesos, de la estructura organizativa y del mercadeo.

Algunos empresarios decidirán competir por tarifa. Otros, en cambio, optarán por la diferenciación como elemento clave para hacer que el cliente aprecie –al momento de tomar su decisión de compra– otros factores distintos del precio. Así, la especialización por segmentos podría ser un planteamiento válido para diferenciarse y conectar mejor con cierto tipo de consumidores. Otros expertos, como el ex-CEO de InterContinental Hotels Group, Andy Cosslett, van más allá y creen que “la tecnología es el arma que permite una diferenciación material del producto con mayor rapidez. Las marcas hoteleras son más importantes a largo plazo y cambiar la percepción de la marca es un proceso lento. Los cambios demográficos toman entre 5 y 10 años en materializarse”.

LA MODERNIDAD YA NO ES LA MISMA

En el pasado, los hoteles solían ser centros de glamour, que tenían “lo último”, lo más chic del momento. En ellos, los huéspedes disfrutaban de comodidades y aparatos que no eran frecuentes en sus hogares, por ejemplo, enor-

Diez mayores cadenas hoteleras mundiales

Puesto	Compañía	Camas disponibles	Crecimiento sobre año anterior (%)	Sede	Hoteles gestionados	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Marriott Internacional	1.195.141	2,6%	Estados Unidos	6.333	6,4%
2	Hilton	856.115	7,5%	Estados Unidos	5.284	8,4%
3	IHC	798.075	4,0%	Inglaterra	5.348	3,4%
4	Wyndham Hotel Group	753.161	8,0%	Estados Unidos	8.643	7,6%
5	Shanghai Jim Jiang Hotels	680.111	12,9%	China	6.794	13,7%
6	AccorHotels	616.181	5,7%	Francia	4.283	3,4%
7	Choice Hotels Intl.	521.335	1,0%	Estados Unidos	6.815	4,6%
8	BTG Homelnns	384.743	3,0%	China	3.712	9,1%
9	China Lodging Group	379.675	14,6%	China	3.746	14,6%
10	Best Western Hotels	290.787	-0,8%	Estados Unidos	3.595	-2,2%

Fuente: Hosteltour 2018

Diez mayores cadenas hoteleras en latinoamericanas

Puesto	Compañía	Camas disponibles	Crecimiento sobre año anterior (%)	Sede	Hoteles gestionados	Crecimiento sobre año anterior (%)
1	Grupo Posadas	25.608	5,3%	México	162	-
2	Grupo de Turismo Gaviota	24.885	-11,6%	Cuba	57	-31,3%
3	Atlantica Hotels Intl	15.521	17,4%	Brasil	93	14,8%
4	Grupo Cubanacan	13.633	83,7%	Cuba	66	22,2%
5	Decameron Hotels & Resorts	7.335	4,3%	Panamá	37	2,8%
6	Rede Nacional Inn de Hotéis	7.035	0,2%	Brasil	54	0,0%
7	Grupo Real Turismo	7.009	0,0%	México	40	0,0%
8	Hoteles Islazul	6.177	25,5%	Cuba	77	5,5%
9	Grupo Hotelero Santa Fé	6.137	41,9%	México	24	41,2%
10	Transamérica Hospitality Group	4.677	15,1%	Brasil	23	4,5%

Fuente: Hosteltour 2018

mes televisores a color, teléfono en el baño, hilo musical, despertador a través del teléfono, etc. Hoy, la situación ha cambiado, las prioridades de los clientes no son las mismas y muchos estándares de las tradicionales clasificaciones hoteleras por estrellas están quedando obsoletos. Los visitantes tienen en sus casas aparatos de *home-cinema*, con pantallas más grandes que las de la mayoría de hoteles,

están suscritos a Netflix y viajan con lo último en tecnología, por lo que solo necesitan una toma eléctrica y una conexión a Internet. En este contexto, ¡oh, sorpresa!— muchos hoteles todavía pretenden cobrar por una conexión básica a la web y el enchufe más accesible está en el baño o es el del televisor o el del mini-bar, que justo está situado debajo de alguna mesa o detrás de un pesado mueble.

Bajo un enfoque secular, la tecnología se asociaba a equipos e instalaciones. Desde una perspectiva más actual, hemos de considerarla –además– como un servicio, no solo hacia el cliente, sino en los sistemas de gestión interna. De hecho, las nuevas tecnologías no solo han transformado los canales de comercialización, sino que influyen sobre el llamado *look and feel*² de los hoteles.

LA CONCEPTUALIZACIÓN ES LA CLAVE

No están demasiado lejanos los días donde los productos hoteleros eran muy similares, a tal punto que, viendo solamente el mobiliario y la decoración de las habitaciones o de los restaurantes, era difícil identificar de qué marca se trataba.

La concepción del lujo era bastante homogénea y los materiales utilizados prácticamente los mismos.

Hoy, el mercado pide más. Los desarrolladores han de conceptualizar hoteles que incorporen decoraciones frescas, nuevos valores de marca y mejores estándares de servicio. Los segmentos objetivo más atractivos están compuestos por personas más jóvenes y, en general, un público que prefiere un estilo de vida urbano, sofisticado pero informal. Los servicios de conectividad y el uso de tecnologías para crear ambientes modernos, así como portales web con un tono desenfadado y funcionalidades 2.0, se presentan como elementos esenciales.

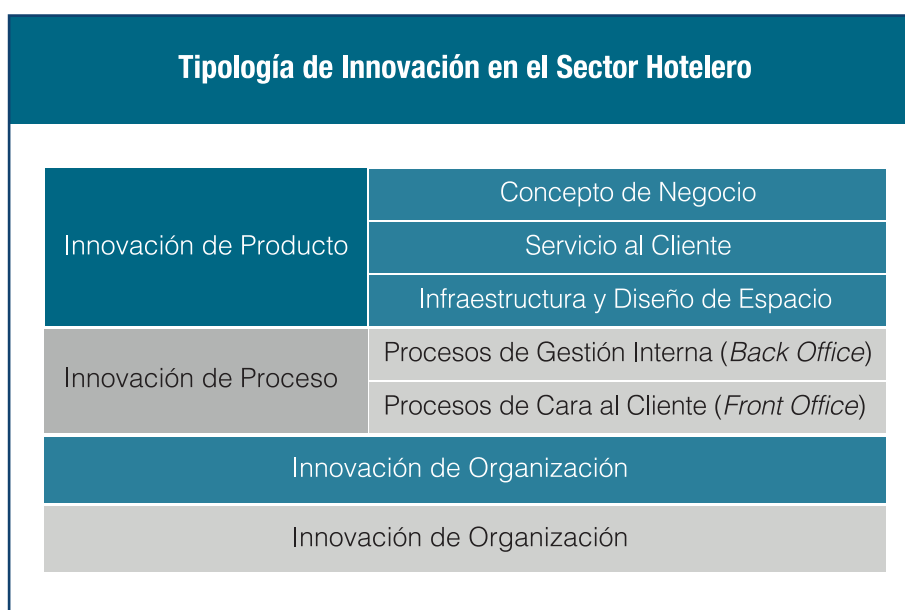
ARMONÍAS DIFÍCILES

Estilo de vida y boutique son las palabras mágicas que todas las marcas desean seguir en la actualidad. El desafío es encontrar el equilibrio entre un hotel boutique –que es individual por definición– y una cadena –que supone aplicar una estrategia de gestión basada en el número de establecimientos, para aprovechar las ventajas de

la concentración horizontal–. No obstante, desde el punto de vista del diseño arquitectónico, esta dualidad es posible, ya que cada hotel puede ser pensado muy individualmente, pero posicionado bajo una bandera de marca común.

En lo físico, el inventario básico de una habitación (i. e., cama, baño, etc.) se mantiene y sus funciones no

han variado. Lo que sí va evolucionando son los hábitos de trabajo de los huéspedes y a su estudio han de dedicarse desarrolladores y arquitectos. Por ejemplo, ¿es necesario incorporar un escritorio, cuando hoy las personas trabajamos con un iPad o computadora portátil en el sofá, en la cama o en el lobby del hotel? En mi opinión, los mayores desafíos que afrontamos están en las áreas públicas. Los vestíbulos y sus zonas adyacentes han de ser concebidos como espacios habitables, donde los huéspedes puedan trabajar, pasar el rato o disfrutar de su tiempo libre, no necesariamente conversando entre ellos.



Fuente: INE, Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas, Madrid, 2006

²Del inglés, aspecto y textura, es una metáfora utilizada por los expertos en marketing para dar una imagen única a los productos, incluyendo elementos como el diseño exterior, el *trade dress*, la caja en la que se lo presenta al cliente, etc., e incluye también la descripción de sus características principales antes de su aparición (anuncio), durante la campaña de lanzamiento, y, más tarde, durante la comercialización, con el fin de que el usuario –mediante todos estos parámetros– pueda llegar a conocer el producto y asociarlo con la marca de una forma inequívoca.

Otro dilema interesante tiene que ver con la posibilidad de simultanear habitaciones de lujo con servicios hoteleros limitados. Para la cadena alemana Ruby Hotels, la respuesta es positiva y está haciendo de ello una tendencia. Muchos clientes no necesitan un servicio sofisticado o exclusivo, pero si desean habitaciones de lujo. Aquí es donde la aplicación de las nuevas tecnologías marca la diferencia: los huéspedes pueden registrarse, pagar, obtener consejos sobre restaurantes y bares o preguntar lo que necesiten a Sophi, Alexa, Siri u otros asistentes virtuales. Los robots pueden traer sus pedidos a la habitación o recoger su ropa. Si los huéspedes lo desean, no hay necesidad de que interactúen con el personal del hotel. Sin embargo, la habitación debe cumplir con los requisitos más exigentes de diseño y calidad.

En resumen, la tecnología puede hacer agradable la estancia de los visitantes y –¿por qué no decirlo?– ahorrar dinero y personal a los operadores. No obstante, requiere de sustanciales inversiones en infraestructura que han de incorporarse como una partida más en los presupuestos de los hoteles en proyecto. Para los hoteles existentes, la cuestión no es tan sencilla y puede convertirse en un problema más o menos grave, en la medida que no dispongan de unos presupuestos de Capex suficientes para afrontarlas. Si el dinero se toma de las reservas a dedicar a FF&E³, existe el riesgo de que la calidad del producto se deteriore. Propietarios y operadores tendrán mucho que conversar en este sentido.

“

Hoy, el mercado pide más. Los desarrolladores han de conceptualizar hoteles que incorporen decoraciones frescas, nuevos valores de marca y mejores estándares de servicio.

”

³La sección FF&E (siglas en inglés de *Furniture, Fixtures & Equipment*) de un presupuesto es la que comprende los gastos relacionados con el mobiliario, accesorios y equipos que conforman el negocio. Por ejemplo, en el caso de un hotel, las categorías FF&E incluyen los muebles de la habitación, los elementos decorativos, los muebles de los ambientes comunes, el bar del restaurante, los muebles y equipos de la sala de conferencias, los muebles de oficina, los equipos de almacenaje, las computadoras, los proyectores y demás elementos tecnológicos.



EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.