

## Raúl González

CONSEJERO DELEGADO PARA EMEA DE BARCELÓ HOTELS & RESORTS

“Sería muy bueno para el país que se lograra tener una serie de operadores fuertes, competitivos mundialmente, a través de procesos de consolidación del mercado”

Raúl González, consejero delegado para EMEA (Europa, Oriente Medio y África (EMEA) de Barceló Hotels & Resorts, examina los retos del sector para Expectativas 2015.

La diversificación de la oferta para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente, los procesos de consolidación y el impacto de otros modelos de negocio son algunos de los asuntos que marcarán la agenda sectorial el próximo año.

### **¿Cuál es vuestra estrategia de marca y cómo estáis viendo su evolución y segmentación?**

Yo creo que la estrategia de marca tiene mucho que ver con la estrategia de producto y con el posicionamiento. Hace 20 años la compañía tenía hoteles de todas las categorías bajo una marca única. Y nos pareció que existía un cierto despiste en el mercado respecto a qué quería decir la marca, había poca consistencia de marca. Hace más de 10 años decidimos establecer categorías de marca, no marcas distintas.

Uno de los temas que nos inquietaba y que nos parecía relevante es la masa crítica para cada una, porque nos salían demasiados bloques con pocos hoteles, y decidimos hacer una cierta ordenación. Hoy hay más consistencia de marca, en el sentido de que hemos reducido nuestros hoteles de gama baja y ya prácticamente todo es 4 y 5 estrellas. Al final de esta primavera solo tendremos un hotel 3 estrellas en toda la cadena, que reconvertiremos el invierno que viene.



## “La Socimi con Hispania es nuestro vehículo de crecimiento en el mercado hotelero vacacional español”

A pesar de eso, yo creo que en los próximos años veremos movimiento en nuestras marcas, porque cuando los mercados maduran cada vez es más relevante la especialización, la diferenciación, y tenemos un trabajo importante de cara a transmitir la experiencia que ofrecemos al cliente en cada marca.

**Tradicionalmente Barceló era una compañía muy patrimonialista y ahora está evolucionando hacia un perfil de compañía más ligera en activos, ¿cuál es el proceso que os ha llevado a tomar esta decisión de consolidar en una Socimi con Hispania buena parte de vuestros activos y qué perspectivas veis de crecimiento en cada modelo de gestión?**

Nuestra visión estratégica contemplaba un crecimiento equilibrado, de manera que nuestros activos se repartieran entre un tercio en propiedad, un tercio en alquiler y un tercio en gestión. Pero como consecuencia de la crisis, el Grupo ha adquirido más hoteles, de manera que ahora somos propietarios del 60 % de las habitaciones de la marca. En una empresa de enfoque familiar es normal que convivamos con un componente patrimonial alto, que puede llevar a que los retornos sobre el capital sean menores, pero que también da solidez al balance y permite más estabilidad de resultados.

La Socimi lo que debe ser es una plataforma de crecimiento que irá acompañada de otras decisiones de inversión. La idea es poder desinvertir en algunos activos, manteniendo la gestión, para poder destinar ese dinero a invertir en otros.

**¿Es compatible tener parte de los activos en propiedad y parte en una Socimi donde se es un accionista más?**

En esta operación de consolidación hemos agrupado todos los hoteles vacacionales de España con la única excepción de los que tienen un alto componente inmobiliario. Ese ha sido el criterio de selección. Y existe el acuerdo de presentar a la sociedad conjunta cualquier hotel vacacional que nosotros detectemos en España, porque es la única forma de evitar conflictos de interés. El proyecto es nuestro vehículo de crecimiento en el mercado hotelero vacacional español.

**Siempre se ha hablado de que en este negocio hay dos vehículos para la creación de valor: generar valor por la rotación de activos (comprar en ciclo bajo y vender en ciclo alto) y por el negocio puramente hotelero. Vuestro proceso de consolidación implica que el negocio de rotación de real estate lo dejaréis en este nuevo vehículo o vosotros también podréis hacer parte?**

Es el vehículo el que tomará la decisión de desinversión. Nosotros tenemos representación en los órganos de gobierno y participaremos en las decisiones, pero es el vehículo quien debe de tomar la decisión. Siempre teniendo en cuenta que este vehículo se centra exclusivamente en el mercado vacacional español, dejando fuera activos como Formentor, La Bobadillo o Montecastillo. Si se produce la circunstancia que para algún activo el vehículo decide no invertir, podemos hacerlo nosotros, siempre que lo hayamos presentado antes para su consideración.

**¿En qué medida estáis transformando vuestra propuesta de valor para adecuarla a ese nuevo consumidor que busca nuevas experiencias y productos diferentes? ¿Hacia dónde creéis que va esta evolución, tenéis algún proyecto piloto? En definitiva, ¿cuál es vuestra visión en términos de producto?**

Uno de los temas para mí clave es el cambio de aproximación, pasando de vender hotel a vender experiencia. Cuando se van madurando los negocios cada vez se va a una especialización mayor.

Recuerdo un caso del IESE que hablaba de bolígrafos. Antes lo importante era el tiempo de escritura, que durara. Hoy, depende de si es para publicidad, para una niña, para una persona mayor, si quiero transmitir que soy una persona pudiente... Y creo que con el mercado hotelero pasa igual. Por ejemplo, si viajamos a un pueblo de África lo único que pides al hotel es que tenga una buena cama, que esté limpio y con un buen baño, mientras que cuando viajas a un país más desarrollado quieres un producto que se adapte lo más posible a tus expectativas, que serán distintas.

Por eso, dentro de nuestra visión el planteamiento es estandarizar algunos elementos clave, pero también adaptar y personalizar muchos otros. Es decir, no es bueno que mi experiencia de cliente sea la misma si estoy en un hotel en la Riviera Maya, que si estoy en Cuba, en Canarias o en Italia. Hay ciertos elementos que pueden y deben identificar la marca a nivel cadena; pero ni la decoración ni la gastronomía pueden ser iguales, ni puede ser que cuando me levante por la mañana no sepa dónde estoy con sólo mirar la habitación.

**¿En qué medida los productos “Todo incluido” permiten la personalización, cómo se logra su compatibilidad con la evolución y expectativa de personalización del consumidor?**

Yo creo que habrá un público de “Todo incluido” y un público sin esa opción. Además, el mismo producto se irá adaptando. Es decir, se ofrecerá un básico y unos

añadidos, que a su vez también evolucionarán. Pero yo creo que el “Todo incluido” está ya muy basado en necesidades del cliente, concretamente en la necesidad de saber cuánto me voy a gastar. El “todo incluido” es en realidad un producto “no sorpresas”, y en entornos familiares es muy agradable. Sin embargo, por ejemplo en los viajes en pareja se valora menos.

Yo creo que se trata de un producto que está para quedarse, y que acabará evolucionando porque lo que estamos viendo es que el mismo cliente lo selecciona o no en función del tipo de viaje. Este es uno de los cambios que se está viviendo ahora. Antes se decía que cada persona era un segmento y ahora cada persona en cada circunstancia tiene necesidades distintas. Este es de los grandes cambios que nos tienen que hacer pensar, y que está relacionado con el big data y la obtención de información del consumidor.

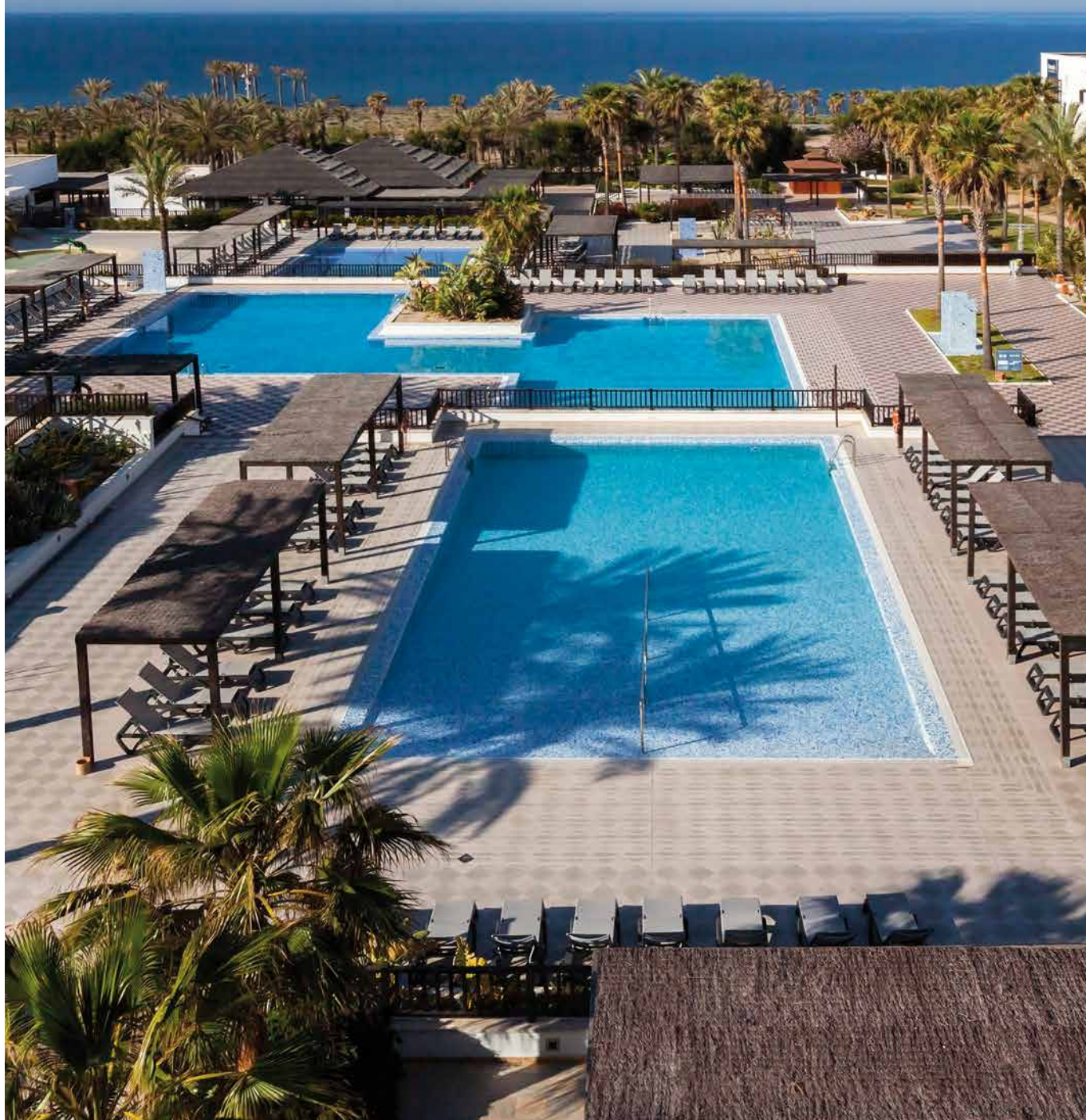


Barceló Hotels & Resorts está presente en 17 países del mundo con más de 26.000 empleados. En la imagen, interior de una habitación en Hotel Barceló Hamilton de Menorca.





Panorámica del exterior del Hotel Barceló Cabo de Gata (Almería).



---

# “Creo que veremos un cambio relevante en la experiencia del cliente con todo el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, en la mejora del conocimiento de éste, sus preferencias de compra y sus necesidades”

Creo que veremos un cambio relevante en la experiencia del cliente con todo el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, en la mejora del conocimiento de éste, sus preferencias de compra y sus necesidades. Cuanto más sepa lo que quieres y cuándo lo quieres, mejor me podrá adaptar a ello. De ahí deriva mi visión de que la estandarización es buena sólo en algunos elementos.

## **¿De todos los proyectos innovadores que ha probado el Grupo Barceló, de cuál estáis más orgullosos?**

Aunque no somos los únicos, quizá sí somos los que más hemos incidido en el tema, en el producto que hemos mencionado de “solo adultos”. Una vez más es buscar una parte del mercado y adaptarte a él, algo que ha estado haciendo la industria durante mucho tiempo. Quizá ahora estemos dando un paso más, dándonos cuenta de que si adaptamos nuestros productos y ponemos una serie de servicios e instalaciones especializados, hay clientes dispuestos a pagarlo. Por ejemplo, en Lanzarote tenemos un hotel de cuatro estrellas donde estamos recomponiendo su sentido o alma: lo estamos adaptando para que sea una referencia en pruebas deportivas y especialmente en maratones, triatlón, ironman (Lanzarote tiene una de las pruebas mundialmente más conocidas de ironman)... Es decir, nos vamos a especializar y vamos a tener adaptado este hotel a esta tipología de cliente.

## **¿Existe algún tipo de sinergias entre el negocio de hoteles y de viajes?**

La filosofía es que cada negocio debe ser rentable por sí mismo y no por los beneficios que pueda tener por vía indirecta. Los precios de transferencia dentro de

la compañía son de mercado. Es decir, Viajes Barceló no tiene mejores condiciones por parte de la división de hoteles que las que pueda tener un competidor de características similares, y lo mismo al revés: Barceló Hoteles no consigue los viajes a un precio más barato.

## **Sin embargo, en el proceso de consolidación que estáis llevando a cabo el pulmón financiero del Grupo ha sido importante...**

Eso sin duda, pero eso yo creo que es algo distinto. Una cosa es si un negocio alimenta al otro o si tienen algún nivel de dependencia relevante. En este caso mi respuesta es: ninguna. Pero si la pregunta es si el Grupo ayuda financieramente a soportar el crecimiento, por supuesto. Puede dar algunas garantías pero no todas, porque, por ejemplo, si un viaje sale más barato con otro hotel, se contratará con ese. La red va muy bien, hay una muy buena relación entre los dos negocios, pero igual que tratamos que haya una muy buena relación con El Corte Inglés, o con Tui o con Thomas Cook.

## **En algún momento de vuestra historia habéis tenido negocios cotizados, y ahora vais a tener otro, la Socimi de la que hablábamos antes, pero ¿os planteáis que el negocio de Viajes sea en algún momento una empresa cotizada?**

Lo que de momento no veo es la cotización del holding y sí que veo la posibilidad de cotización de unidades de negocio dentro del grupo. Es decir, lo mismo que hemos hecho en España estamos mirando de hacerlo en otras geografías. Por ejemplo, hemos estado mirando en Grecia una operación parecida a la Socimi que hemos firmado con Hispania. Como nosotros allí no tenemos



Hotel Barceló Castillo  
Beach Resort en  
Fuerteventura.

activos la idea era tomar una participación minoritaria en un vehículo que pretendía salir a cotizar y ser operadores de una parte importante del portfolio.

**Volviendo a los hoteles, ¿cómo veis vuestro crecimiento, en cuestión de productos, clientes, geografías, etcétera, en los próximos 3 o 4 años?**

Nuestra estrategia es hacernos fuertes en los mercados en los que ya estamos y los cercanos, lo cual no quita para que estemos analizando y miremos si es posible hacer alguna operación de calado en alguna geografía en la que no estamos. Pero tienen que ser operaciones con cierto volúmen. Yo creo que hay dos modelos: uno, que sería de poner banderas en el mundo, que queda muy bien para las presentaciones pero es muy difícil de operar; dos, un planteamiento de masas críticas por geografía. Y nosotros abogamos más por este último. Por lo tanto, en España deberíamos crecer, debería existir un proceso de concentración y nos gustaría ser parte activa de ese proceso. En la cuenca mediterránea seguiremos considerando alternativas; estamos mirando cosas en el mercado hotelero urbano en Alemania y otros países, de categoría cuatro estrellas o superior.

**¿Os consideraréis una cadena hotelera vacacional o urbana?**

Mixto. Queremos estar en los dos y lo que tratamos es de replicar al mercado. Es decir, que en Alemania seremos urbanos y en España, más vacacionales. En España el 70 % de la planta hotelera es vacacional y el resto urbana, lo normal es que vayamos a replicar esa situación de mercado.

En cuanto a mercados emergentes, ¿estáis considerando extender vuestra expansión a regiones nuevas?

En el plan estratégico hemos incluido la posibilidad de expansión en Asia, y en China. Pero si se hace algo tiene que haber masa crítica suficiente, no iremos para cuatro hoteles.

---

# “Nuestra estrategia es hacernos fuertes en los mercados en los que estamos y los cercanos”

## **¿Cabría en ese escenario un modelo ligero como son las franquicias?**

No lo descartamos.

## **¿No os preocupa perder el control de vuestra marca por una mala gestión de la franquicia?**

Hace más de diez años firmamos acuerdos de franquicia, y los eliminamos porque nos parecía que estaban utilizando la marca sin cumplir los estándares. Intentaremos no volver a caer en eso, para lo cual tendrían que ser acuerdos más globales, alianzas en las que tengamos cierto control de lo que se está haciendo.

## **¿Cómo ves la evolución de los activos que están en manos de la banca en España?**

Creo que lo que hemos visto hasta el momento son operaciones de deuda y ahora parece que se van a producir más operaciones de activos.

El proceso ha sido más lento de lo que yo hubiera esperado, ya que llevo insistiendo un tiempo en que hay que separar la propiedad de la gestión para que la situación sea más sana en el caso de que el banco tenga problemas con una de ellas. En mi opinión sería muy positivo para España que se lograra tener una serie de operadores fuertes, competitivos mundialmente, a través de procesos de consolidación del mercado.

Creo que como país debemos ser los líderes mundiales en el vacacional y todo lo que no sea ir en esa dirección en mi opinión sería un fallo de las compañías, de las entidades, de la administración, de los bancos... Creo que esa debe ser nuestra apuesta como país.

## **¿A la hora de crear la Socimi se consideró en el racional el hecho que el vehículo podría suponer una oferta de integración de activos muy atractiva de cara a los bancos y que se podría complementar con Barceló como gestor líder al frente?**

En la Socimi nosotros somos los que aportamos la plataforma de crecimiento, es decir, los activos iniciales,

pero el objetivo es que haya otros operadores además de nosotros. Es decir, no es una Socimi Barceló sino que es una Socimi de hoteles vacacionales españoles en la que Barceló es el fundador y el operador preferente, pero no tenemos exclusividad. Este modelo de no exclusividad da más valor al vehículo. Nosotros estamos dispuestos a trabajar para generar valor juntos y repartirlo.

## **Es una pena que, siendo España una potencia mundial en visitas de turistas y líderes vacacionales, nuestras cadenas hoteleras no aparezcan en las primeras posiciones de los principales rankings...**

Si coges el top 30 tienes 4 cadenas hoteleras españolas. Pero además hay factores a tener en cuenta. Las americanas son las líderes porque tienen un mercado doméstico muy fuerte, su ratio de habitaciones por habitante es el más alto del mundo: para que nos hagamos una idea, es 15 veces el de China. Sin embargo, nuestro mercado doméstico, tanto vacacional como urbano, es muy pequeño. Los rankings serían diferentes si los datos se dividieran en vacacional, doméstico, de negocio, internacional, etcétera.

## **¿Cómo visualizáis el impacto en la industria de la entrada de modelos colaborativos, de consumidor a consumidor, como puede ser AirBnB? ¿Qué dinámicas está generando, cuál es su futuro?**

Yo creo que están para quedarse y creo que van a ganar peso. Y la clave es desarrollar una buena regulación, porque si no pasarán cosas como las del pasado verano en Barcelona, donde se dieron problemas en la convivencia de tipología de clientes que se mezclaban. Y eso en España, que como destino vende seguridad e infraestructuras de destino europeo pero a mejor precio, puede suponer un problema muy grave, porque se deteriora nuestro posicionamiento como destino. Intentar limitar que haya acuerdos de este tipo es imposible, pero hay que intentar regular, ordenar, y que no dañe al resto. Es poner orden.