

# Los otros negocios de las cadenas hoteleras

Cada vez más empresarios hoteleros optan por crear negocios complementarios con distintas finalidades: ahorro de costes, expansión geográfica, exploración de nuevos mercados

**N**o sólo de pan vive el hombre. Eso deben pensar la gran mayoría de los hoteleros y grandes empresarios turísticos españoles, que no conformes con los negocios que les han hecho ricos durante las últimas cuatro décadas, se han lanzado a invertir esa riqueza en otros negocios o a emprender la expansión a otros países. Durante los últimos años, la diversificación centra la estrategia de empresas como Sol Melía, NH, Hotusa, Hesperia, Riu o Globalia, que están expandiendo su tradicional ámbito de actuación. Ya no basta con disponer de activos inmobiliarios turísticos en un segmento concreto en un área geográfica concreta. Que estás especializado en hoteles urbanos en España, pues te vas al Caribe a desarrollar hoteles urbanos; que lo tuyo son los hoteles de sol y playa, pues abres un negocio de tiempo compartido; que no te conformas con una agencia de viajes, pues lanzas una compañía de seguridad. Por no decir la tentación de poner en marcha una constructora que edifique hoteles en otros países. De este modo, los empresarios turísticos españoles tratan de abarcar más ámbitos de actividad, reducir riesgos al poner los huevos en un mayor número de cestas y mantener sus perspectivas de crecimiento futuro ante la madurez alcanzada por el mercado español, donde los ingresos y márgenes por turista se están reduciendo.

## Ahorro de costes

Hay propietarios de cadenas hoteleras que, a la vista de los numerosos gastos que les provoca la contratación de servicios externos, caso de limpieza, seguridad o alimentación, optan por comprar empresas específicas de estos ramos para optimizar sus recursos y reducir costes de explotación. Es el caso de Juan José Hidalgo, presidente del grupo Globalia, que a la vista del elevado coste que tenían los servicios de imprenta de sus empresas, ha decidido crear una propia. Se trata de un paso más en la diversificación de Globalia, el mayor grupo turístico español y sin duda el más diversificado, con ramas en el negocio aéreo -Air Europa-, la distribución mayorista

## NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS

Servicios de limpieza, de seguridad, bodegas o galerías de arte son algunas de las opciones que eligen los empresarios hoteleros, bien para el ahorro de costes o como nuevos productos de inversión.

-Travelplán e Iberotours- y minorista de viajes - Viajes Halcón y Viajes Ecuador-, la explotación hotelera -Globalia Hotels & Resorts, Globalia Inversiones Hoteleras y Globalia Tunisie-, el alquiler de coches -Pepecar.com-, el mundo inmobiliario -Globalia Activos Inmobiliarios y franquicia en España de la marca Century21-, el handling (servicios aeroportuarios en tierra), el mantenimiento de aviones y el transporte terrestre de pasajeros. Pero en el holding también caben una bodega -Bodegas Ribera del Tamega-, una imprenta y una editora. Y en este proceso diversificador gana fuerza la rama hotelera, que hasta ahora controlaba dos establecimientos en España (Mallorca y Tenerife) y uno en Túnez, a los que se unirán otros nuevos en el mercado caribeño fruto de un nuevo acuerdo. Pero Hidalgo quiere ir más allá y tiene la intención de llegar a gestionar 100 hoteles en los próximos cinco años, lo que supondrá lanzar una oferta de entre 25.000 y 30.000 camas, principalmente en costas e islas españolas y en el merca-





do del Caribe. Paralelamente, el grupo quiere lanzar en el 2007 una nueva marca llamada Pepe Hoteles, que siguiendo el modelo de tarifas reducidas de Pepecar, quiere introducirse en el segmento del hotel urbano.

### **Touroprador, reservas y gestión**

Bastante diversificado es también el negocio del grupo hotelero Hotusa, que el pasado año registró una facturación de 456 millones de euros en 2005. En su seno alberga la cadena de reservas Keytel, el touroprador Restel, la *website* de gestión y reserva *online* Hotelius.com y la cadena Eurostars Hotels, que aglutina un total de 30 establecimientos. Casi la mitad de estos ingresos provienen ya de negocios no hoteleros, como la central de reservas Keytel, que facturó más de 80 millones de euros, o el touroprador Restel, cuyos ingresos aumentaron un 40% hasta los 54 millones de euros. Esta política de diversificación, completada por una ambiciosa expansión geográfica —cuenta con varias decenas de hoteles en Portugal, Francia, Reino Unido, México, Estados Unidos,



✦ Francia o Costa Rica-, es artífice de los fuertes crecimientos, cercanos al 20% anual, que está registrando el grupo dirigido por Amancio López, quien cree que este crecimiento les "permitirá continuar con el desarrollo en los principales destinos turísticos europeos e implantarnos en otros continentes, así como seguir con la política de ampliación, segmentación y diversificación de nuestra actividad".

Pero no sólo los grandes hoteleros apuestan por la diversificación. Es un camino seguido por grupos más pequeños como el balear THB Hotels. Su presidente Francisco Miralles, acaba de adquirir una empresa de limpieza, se ha metido en el ramo de la alimentación, en el sector inmobiliario y hace sus pinitos en el mundillo de la comunicación. Otros como los también baleares Sebastián Rubí o Miquel Vicens prefieren las bodegas. También los hay que se

### GRANDES Y PEQUEÑOS

No sólo las grandes cadenas apuestan por diversificar su negocio, sino también grupos pequeños como el balear TBH Hotels que ha creado su propio servicio de limpieza.

decantan por las galerías de arte, como HM—propiedad de la familia Horrach-, Bauzá o Moranta, o la producción de energías renovables, caso de la firma catalana Prestige, propietaria de cinco hoteles y que abrirá otros tres más en Jafre (Girona), Córdoba y Cádiz.

### Apostando por la gastronomía

Husa, la cadena presidida por el ex presidente del Barça, Joan Gaspart, se ha decantado por la gastronomía. La firma que es propietaria de 15 hoteles y explota un total de 150 establecimientos, quiere potenciar su negocio de restauración, para que aporte los mismos ingresos que la parte hotelera. Su rama de restaurantes es la que más ha crecido en los últimos años y lo que más subirá en los próximos ejercicios. Los ingresos en esta división han crecido un 8% en 2004 y han compensado el retroceso del negocio hotelero. El objetivo de Gaspart es que a medio plazo el número de unidades de restauración (hoy una cincuenta) iguale al de hoteles.

Husa sólo es propietaria de 15 de los 150 hoteles que explota, y no parece que vaya a modificar esta política. Mientras las grandes compañías priman las inversiones en establecimientos de cuatro y cin-

## Las grandes cadenas apuestan por contratar a chefs de prestigio para fomentar la restauración

co estrellas, la cadena de la familia Gaspart reta al mercado con operaciones del segmento medio en la Europa del Este y con la potenciación de su negocio de restauración. El grupo quiere equiparar a medio plazo el peso de ambas divisiones en sus ingresos. Un ejemplo de esta apuesta es la cadena de tapas típicas españolas que va a abrir en China junto al restaurador Arturo.

NH, que cuenta en este campo con el asesoramiento del célebre Ferrán Adriá, ha visto también en la restauración un buen camino para la diversificación, que sigue teniendo como piedra angular la expansión internacional. La firma presidida por Gabrielle Burgio, con fuerte presencia en mercados como el alemán, acaba de entrar en Londres y en países del Este, quiere expandirse por Argentina y, sobre todo, Italia. El país transalpino se ha convertido en el oscuro objeto de deseo de la cadena hotelera, que ya cuenta con dos establecimientos en el país y cuatro más en proyecto. Hace unos meses se alió con Banca Intesta, entidad a la que dio entrada en el capital de su filial italiana, ha firmado un preacuerdo con el grupo hotelero Framon para crear una *joint venture*, que incorporará dieciocho hoteles de Framon al proyecto italiano de NH, que también parti-

#### **EXPANSIÓN INTERNACIONAL**

Husa pretende realizar operaciones del segmento medio en Europa del Este y China. NH, que ha entrado en Londres y los países del Este, pretende expandirse por Argentina e Italia.

cipa con un 21% en el líder del mercado: el grupo Jolly. La operación tiene sentido estratégicamente porque Italia sigue ofreciendo buenas expectativas de negocio y es un complemento de diversificación ideal, sobre todo para compensar los problemas por los que sigue pasando el mercado alemán. Unas incertidumbres que, unidos a la fiebre por diversificar y acaparar un pedazo de la succulenta tarta del Caribe y México, han llevado a Burgio a dar un giro de 180° a la estrategia de expansión internacional de la compañía. Concebida desde su fundación como una marca hotelera urbana, Burgio busca ahora el crecimiento en el negocio vacacional, mediante el desarrollo de resorts vacacionales en la zona del Caribe. El primer paso ha sido la promoción de un nuevo resort en República Dominicana, con un hotel de lujo de 90 habitaciones y 350 viviendas, cuya inversión asciende a 84 millones de euros. A este complejo se unirán otros tres similares en Cuba.

Con este giro estratégico, NH trata de copiar una diversificación que a Sol Meliá, el gigante de los hoteleros españoles con 328 establecimientos en el mundo, le ha dado buenos resultados, ya que el buen comportamiento del Caribe se nota en sus cuentas. Mientras España renquea, la compañía de la familia Escarrer ve aumentar sus ingresos en todo el todo el

**SI TIENES UNA AGENCIA DE VIAJES O ESTÁS PENSANDO EN MONTAR UNA...**

**¡PLANTOURÍZATE!**

**+ DE 150 AGENCIAS EN ESPAÑA · CUIDADA IMAGEN · TECNOLOGÍA · CONSTANTE APOYO COMERCIAL · LÍNEAS DE NEGOCIO (MINORISTA, MAYORISTA, RECEPTIVO, BROKER AÉREO) · MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES · EXCELENTE DIRECCIONAMIENTO DE VENTAS · FORMACIÓN ·**

*Plan*  
Tour

[www.plantour.es](http://www.plantour.es)

**DEPARTAMENTO DE EXPANSIÓN**

**902 515 727**

**e-mail: [expansion@plantour.es](mailto:expansion@plantour.es)**

territorio caribeño en cerca del 30%. A la mayor demanda en la zona ayuda la debilidad del dólar respecto al euro y los bajos costes laborales en muchos mercados del Caribe y México. Esta diversificación geográfica se ha visto acompañada por la entrada en nuevos ámbitos de actividad más allá del tradicional de los hoteles, como, por ejemplo, el negocio del tiempo compartido. En este sentido, Sol Meliá acaba de lanzar en España su división de vacaciones en tiempo compartido, el Sol Meliá Vacation Club, que al cierre del ejercicio 2006 aportará el 10% del resultado bruto de explotación (ebitda) de la compañía. Esta "innovadora fórmula" de tiempo compartido, que Sol Meliá ya comercializa en cinco resorts de México y Caribe, está destinada a convertirse en uno de los "pilares más importantes de crecimiento" del cada vez más diversificado negocio de Sol Meliá. A la actividad puramente hotelera, el grupo de la familia Escarrer suma su división de rotación de activos (entre el 10% y el 15% del ebitda en 2005), la incipiente actividad de los condo-hoteles vacacionales —que traerá a España y Europa en el año 2007— y el Sol Meliá Vacation Club.

#### Baja rentabilidad española y nuevos mercados

NH y Sol Meliá, como se ha visto, tienen el mercado internacional en el punto de mira. Pero no son los únicos. Se trata de un fenómeno cada vez más frecuente entre las cadenas hoteleras españolas que invierten en el extranjero impulsadas por la baja rentabilidad en España. Y casi todas coinciden en los mismos destinos que las anteriores: México y El Caribe. La mayoría de los hoteleros aseguran que son sus establecimientos más rentables. Como reconoce el secretario general de Barceló Hoteles, Raúl González, la diversificación geográfica es imprescindible para garantizar la salud de su compañía, ya que el mercado español —por el momento— está saturado. Con una sobreoferta de plazas y precios de inmuebles muy altos en las grandes ciudades, los hoteleros en España sufren una rentabilidad baja. De ahí, que busquen nuevas oportunidades más allá del mercado español. La cadena mallorquina, que ya posee más de 108 hoteles (42 en propiedad) ya ha empezado su despliegue en México, con dos centros en la Riviera Maya y se gastará 123 millones de euros para añadir uno más. En el resto del Caribe, la cadena tiene 14 complejos más en propiedad y gestiona y alquila media docena más.

Por su parte, Hesperia, que cuenta con sólo un hotel en la zona, en Isla Margarita (Venezuela), atraviesa un proceso similar a NH, en cuyo accionariado está presente. La hotelera catalana en junio del 2005 anunció que invertirá 200 millones en adqui-



**NH y Sol Meliá ven la creación de resorts en El Caribe como una posibilidad cada vez más exitosa de incrementar sus ingresos**



rir complejos turísticos en México y República Dominicana.

Para llevar a cabo esta expansión internacional, algunos han optado por montar su propia constructora. El proceso de internacionalización en el que están inmersos muchos de ellos les ha obligado a actuar en este campo, principalmente porque así pueden controlar todas las fases de construcción de sus complejos y disponer de la infraestructura adecuada en aquellos países donde, por falta de medios técnicos y materias primas, se necesita una tecnología específica para mantener una calidad acorde con la demanda de los mercados europeos y americanos.

Es el caso de los Riu, que pusieron en marcha una constructora ante el proceso de expansión internacional en el que estaban abocados por todo el Caribe, donde están 20 de los 110 hoteles de la cadena. Con ella llevan a cabo todo el proceso de edificación y urbanización de sus complejos vacacionales en México, República Dominicana y Jamaica, "los más rentables de la firma". Aparte de nuevos hoteles en la República Dominicana y México, Riu también tiene previsto abrir hoteles en Cabo Verde, Croacia, Bulgaria y Chipre. Pero, la mayor apuesta de los Riu fuera de los negocios hoteleros es la entrada en el gigante TUI, el mayor turoperador del mundo, donde tienen el 5,1%. ■