

# Nuevos modelos de negocio hotelero: 'low cost' o diferenciación

Tras los vuelos baratos llegan los hoteles económicos. El 'boom' del bajo coste aéreo ha permitido que otros subsectores turísticos despierten de su letargo y tomen nota de una tendencia que comienza a implantarse en todo el mundo. Ubicados en zonas urbanas o en el extrarradio, los hoteles de bajo coste ajustan los servicios de alojamiento a lo imprescindible

**C**ada vez es mayor el número de cadenas hoteleras que apuesta por ofrecer al turista un tipo de alojamiento económico con servicios limitados. La eclosión de aerolíneas de vuelos baratos ha propiciado un tipo de cliente que prefiere viajar más frecuentemente durante todo el año gastando menos en su estancia.

Durante 2005, casi un tercio de los turistas que llegaron a España lo hicieron a través de compañías aéreas de bajo coste. Unos viajeros que, en muchas ocasiones, vuelan a España por 60 o 70 euros ya no están dispuestos a desembolsar mucho más por pasar la noche en la habitación de un hotel.

En este contexto surgen nuevos modelos de negocio que permiten adaptar la oferta a la demanda. Son hoteles que, en general, basan su estrategia en limitar los servicios a lo básico para poder ajustar los precios al máximo. Cuentan con plantillas reducidas y sus costes fijos son inferiores a los hoteles tradicionales. Los denominados establecimientos exprés, que se sitúan en el extrarradio y en los

## 50.000 HABITACIONES EN 2010

La hotelería económica pretende expandir su clientela de viajeros de empresa a turistas de fin de semana.

nudos de comunicación, comienzan a extenderse cada vez más a los centros de las ciudades. El objetivo es atraer no sólo a la clientela de empresa que viaja entre semana, sino también a turistas de fin de semana. De acuerdo con algunas previsiones, la oferta de hotelería económica en España podría alcanzar las 50.000 habitaciones en 2010.

### Antecedentes

La historia del fenómeno *low cost* en el transporte aéreo comenzó a finales de los ochenta en los Estados Unidos, y a finales de los noventa en Europa, con la aparición de nuevas compañías que vendían billetes a precios más reducidos. La guerra aérea acabó por trasladarse a sectores como la hotelería, el alquiler de automóviles y los paquetes turísticos.

Los factores que han potenciado este fenómeno habría que buscarlos en el fuerte incremento de la competencia, la internacionalización, que provoca una homogeneización de los precios, y el avance exponencial de plazas hoteleras en la mayor parte de las ciudades, sobre todo, en la costa



del Mediterráneo. Ante estas nuevas condiciones de mercado surge el miedo entre los empresarios a no vender las plazas existentes, con la consiguiente reducción de los precios. Así aparece el concepto *low cost* en la hotelería.

Un estudio elaborado por Hoteles.com refleja que los establecimientos de las principales ciudades europeas se han visto arrastrados por la tendencia del mercado de reducir precios. Y uno de los elementos que más ha influido ha sido la revolución de aerolíneas de bajo coste y su tendencia a ofrecer tarifas reducidas en los viajes. De esta forma, en las ciudades europeas donde opera un mayor número de compañías de bajo coste, los precios de los hoteles se han abaratado un 8% de media en el último trimestre de 2005. Los destinos más afectados por esta caída de precios han sido los vacacionales, más sensibles a los precios que los de ciudad.

El fenómeno *low cost* está beneficiando fundamentalmente al consumidor. Los turistas se muestran cada vez más reacios a pagar mucho dinero por sus viajes. Esto no significa que no valoren la cali-

## HOTELES EXPRÉS

**El secreto de sus bajas tarifas son el ajuste de costes al ofrecer los servicios básicos a sus clientes. En algunos casos, hasta le cobran la limpieza de la habitación.**

dad, la marca o la exclusividad, pero cuando buscan hotel o un billete de avión quieren, ante todo, que sea económico. De hecho, únicamente el 51% de los turistas españoles está dispuesto a pagar más por un producto de mayor calidad. Según el estudio *Evolución de la sensibilidad al precio de los turistas españoles*, elaborado por ESADE, el 37% de los consumidores reconoce que la existencia de ofertas baratas es determinante en el momento de elegir el destino. "El precio es el atributo más importante a la hora de decidir un viaje, seguido del buen servicio y de la fiabilidad", indica Josep-Francesc Valls en este estudio.

Las empresas se decantan también cada vez más por políticas de ahorro, apostando por hoteles de categoría media y aerolíneas de bajo coste para realizar los viajes de negocios, según una encuesta realizada en Reino Unido por la consultora Accenture.

Tras el éxito del transporte aéreo de pasajeros, ahora le llega el turno a los establecimientos hoteleros abanderados por las aerolíneas. El primero que ha dado el pistoletazo de salida ha sido el grupo

✦ Easy. La compañía de EasyJet y EasyCar ha aterrizado en Londres y Basilea con varios hoteles que vende de la misma forma que sus vuelos, con pago adelantado y precios sensiblemente más baratos. En el caso de Londres, su primer hotel en propiedad, en Gloucester Crescent, presenta habitaciones casi espartanas, sin adornos ni decoración. De las 18 habitaciones, únicamente tres disponen de ventana. El cuarto de baño prefabricado recuerda al de un avión o de un barco. El hotel proporciona desde 36 euros una toalla por persona, jabón y papel higiénico. Si se desea ver la televisión hay que pagar la conexión aparte, lo mismo que la limpieza de la habitación y otros extras.

### Hoteles periféricos

La mayor parte del mercado de bajo coste está copado por grandes grupos hoteleros, que han creado sus propias marcas para la ocasión. La fórmula que más se repite es la de los hoteles exprés. Cadenas internacionales como Accor (que cuenta con las marcas Ibis, Etap y Fórmula 1), Intercontinental, Envergure y Travelodge ya han apostado por un nicho de mercado que cobra cada vez mayor importancia.

Los hoteles exprés llegaron a España tras su éxito en Francia, Gran Bretaña o Estados Unidos, donde llevan funcionando más de medio siglo. En nuestro país el negocio se ha multiplicado por cinco desde 1999. En este pe-

riodo se ha pasado de 15 hoteles a más de 80. No obstante, y pese a los aceptables retornos de inversión de un 18%, el número de hoteles exprés en España es insignificante si se compara con Francia, donde existen más de 4.000, o Gran Bretaña, cuya oferta exprés alcanza el 7% del total.

Según la consultora Magma, el menor precio del suelo y de costes de servicios hace que este modelo de negocio alcance una rentabilidad de casi un 40% superior a la de otros.

La mayoría de los establecimientos de servicios limitados en España pertenecen a la marca Ibis, de la cadena Accor, y a Intercontinental Express, con la enseña Holiday Inn. El resto de las cadenas crecen de forma sosegada y los planes de expansión chocan con una realidad bien distinta al modelo francés e inglés. La variedad hotelera que existe en nuestro país, con estrellas y precios para todos los gustos y bolsillos, ha ralentizado en cierto modo la implantación. Por otra parte, y aunque no faltan inversores extranjeros que hayan priorizado el mercado español, no ven que los modos de operar en nuestro país estén consolidados.

Hace un par de años, Travelodge, que posee más



### SIETE HORAS

Según la cadena Sidorme, los clientes pasan poco más de siete horas en un hotel, donde sólo buscan descansar y ducharse.

de 200 hoteles de este segmento en Gran Bretaña, abrió su primer hotel de tarifa económica en Las Rozas (Madrid). La cadena inició su plan de expansión en el mercado español adquiriendo solares en varias ciudades con la intención de construir cinco establecimientos, aunque ahora está ralentizando sus proyectos debido a la subida del precio del suelo.

Normalmente estos hoteles pertenecen al segmento de tres estrellas, con un precio único por habitación y con servicios de cafetería las 24 horas del día. Están pensados para hombres de negocios, familias con niños o personas con animales domésticos. Sus instalaciones son funcionales, sin productos o servicios extras que puedan incrementar el precio de la habitación. En este hotel, al contrario que en la mayoría, el pago del alojamiento se hace a la entrada y no a la salida. Asimismo, la tarifa se establece por habitación y no por persona.

Pero no solamente los grupos extranjeros le han echado el ojo a este segmento. También empresas de capital español han decidido seguir este modelo de negocio y abrir establecimientos en la periferia de las ciudades. Es el caso de la cadena Sidorme, formada por siete hoteleros catalanes, que tiene previsto incorporar al mercado medio centenar de hoteles de bajo precio en los próximos diez años.



## CAMBIO DE TENDENCIA

Los hoteles exprés comenzaron a implantarse en el extrarradio para clientes de empresa o personas de paso, pero cada vez gana más terreno trasladar esta fórmula de negocio al centro de las ciudades.

Estos establecimientos venderán diseño y funcionalidad por un precio por habitación desde 36 euros, una tarifa inferior a la de sus competidores. Son establecimientos con una media de entre 77 y 98 habitaciones, destinados tanto al viajero como al trabajador autónomo que busca descansar y ducharse, más que al ejecutivo que se mueve en otro rango de hoteles. Un estudio realizado por la propia cadena revela que la gran mayoría de los clientes de hoteles pasan una media de siete horas y quince minutos en el establecimiento.

El grupo catalán Áreas, especializado en gestionar estaciones de servicio, zonas de descanso en carretera y restaurantes, también ha integrado en su modelo de negocio el concepto de hoteles exprés. Ubicados junto a las gasolineras, restaurantes y ca-

feterías que gestiona el grupo, así como en carreteras, aeropuertos o estaciones de AVE, los hoteles de Áreas se presentan bajo las marcas As Hotel (tres estrellas con al menos 75 habitaciones), As Express (dos estrellas superior con 50 habitaciones) y Dtransit (una estrella superior con un número reducido de habitaciones y sin espacios comunes). El grupo prevé ampliar su división hotelera hasta los 23 alojamientos en 2007.

Asimismo, la inmobiliaria Landscape, filial del Banco Sabadell, diversificará su cartera de negocios con la cons-

trucción de 20 hoteles exprés hasta 2010 en zonas no urbanas y cercanas a aeropuertos. La gestión de los hoteles la cederá a cadenas hoteleras.

## En el centro de la ciudad

José Ignacio Rojas, consultor de MHI Turismo, apunta que “tradicionalmente esta tipología de hoteles se ubicaba en grandes ciudades, en lugares con buena comunicación y cerca de los principales polígonos industriales. Su clientela estaba compuesta por los visitantes de estos polígonos: técnicos, comerciales, transportistas, proveedores y clientes de empresa; y turistas de paso a sus destinos finales de residencia en territorio español”.

Esta tendencia está cambiando. Junto al fenómeno de los hoteles del extrarradio están surgiendo distintos modelos de negocio que apuestan por la implantación de hoteles con precios asequibles en los centros urbanos. En muchos casos, según José Ignacio Rojas, “es una fórmula que funciona desde hace años con mayor o menor éxito y que nace de la reconversión de hostales y pensiones ubicados en edificios rehabilitados del casco histórico”.

Suelen ser establecimientos con una decoración vanguardista que tratan de captar un segmento de clientes de entre 25 y 40 años, con un poder adquisitivo medio, un nivel cultural alto y que huye de los hoteles tradicionales. Para Rojas, este modelo de negocio no debe equipararse con establecimientos de baja calidad, “sino con hoteles que, en la mayoría de los casos, reducen sus prestaciones al puro alojamiento, operando con una pequeña recepción y un servicio de limpieza de habitaciones”.

Cadenas internacionales como Accor o High Tech tienen previsto redoblar sus esfuerzos en el interior de las ciudades. El grupo Accor ya dispone en la capital del Ibis Madrid Centro y tiene in-

tención de extender este tipo de alojamiento a Málaga y Bilbao. Por su parte, High Tech también ha decidido enfocar su estrategia de negocio barato en las calles céntricas de las ciudades, concretamente en edificios antiguos del casco histórico que reforman para sacarle el máximo partido. Opera sus hoteles en régimen de arrendamiento y el número de habitaciones, con una tarifa media de 80 euros, no suele exceder de 80. La cadena prevé tener medio centenar de hoteles en el año 2009.

Otra de las cadenas que han apostado de lleno por los hoteles económicos es la española Room Mate, que tiene previsto abrir hasta medio centenar en los próximos años. De momento, dispone de seis hoteles urbanos en Madrid, Barcelona, Valencia y Granada, pero a finales de 2006 llegarán a 15, uno de ellos en Lisboa y otro en Tángier.

Los hoteles Room Mate responden, según Enrique Sarasola, director general de la cadena, a la idea de personalización. “La mayor parte de los hoteles son impersonales, caros y muy poco acogedores, por eso nuestro objetivo era establecer una red de establecimientos que fuesen atractivos, baratos y acogedores”, explica. Para ello cada uno de los hoteles recibe el nombre de un personaje imaginario y adquiere las características del entorno. Así, Alicia, ubicada cerca de los museos madrileños más importantes, responde a la personalidad de una joven artista, original y culta. El hotel Laura, que incluye apartahoteles en el centro de Madrid, está más enfocado al turista de larga duración. Óscar, que será inaugurado el próximo mes de noviembre muy cerca de la Gran Vía, tomará la personalidad de un fotógrafo de moda al estar situado en una zona de ambiente nocturno.

La filosofía de Room Mate, que invertirá alrededor de 50 millones de euros, se basa en precios asequibles (a partir de 80 euros) y un servicio básico pero cuidado, que incluye desayuno. Los hoteles no disponen de restaurante propio, pero dentro del recinto opera una franquicia que se encarga de ofrecer este servicio. Room Mate también ha elegido la fórmula de arrendar los edificios y rehabilitarlos.

### La fórmula japonesa

Los hoteles de bajo coste no son exclusivos de Occidente. Desde hace casi 30 años funcionan en Japón, principalmente en las ciudades de Osaka, Tokio y Yokohama, el tipo de alojamiento más funcional del mundo: los hoteles cápsula. Nacidos de la necesidad de albergar a personas en tránsito o a empleados que viven lejos de su centro de trabajo y prefieren dormir fuera de casa de lunes a viernes, se han convertido en un verdadero icono de la vida en las grandes urbes japonesas.

Estos establecimientos son de una funcionalidad extrema. Los huéspedes descansan en unos cubículos fabricados en plástico o fibra de vidrio de poco más de un metro de alto por otro de ancho y dos de largo. Dentro hay espacio no solo para un colchón y



### SECTORES ESPECÍFICOS

Otra fórmula de supervivencia de los hoteles españoles es la especialización en sectores concretos como el cliente de lujo o el de determinada orientación sexual.

una manta, sino también para una radio, un despertador, una balda, una televisión, un ventilador y hasta un espejo. Todo ello por el módico precio de 25 euros la noche. El recinto incluye instalaciones de baño, máquinas expendedoras de bebidas y de alimentos, e incluso los de mayor categoría tienen restaurantes, bares y saunas.

Este tipo de alojamiento de momento no ha tenido éxito en Europa, aunque la compañía inglesa Yotel tiene previsto ofrecer habitaciones cabina en los aeropuertos de Heathrow y Gatwick. El proyecto está planteado como alojamiento de lujo a bajo coste para empresarios de tránsito en sus vuelos. Las cabinas dispondrán de una cama doble que se transforma en sofá, huecos para dejar la ropa, una mesa plegada y un cuarto de baño, además de una televisión y conexión inalámbrica a Internet. Todo ello en menos de 10 metros cuadrados.

### En busca de la especialización

La otra opción que le queda al mercado hotelero español para no entrar en una feroz competencia es lanzar novedades que capten a segmentos concretos de población. Los negocios hoteleros destinados al público homosexual comienzan a entrar con fuerza. “Es un sector que viaja más que el resto de la población y dispone de mayor independencia económica”, aseguran en una agencia de viajes situada en Chueca, el barrio gay de Madrid. Axel, la primera cadena catalana que se dirige a este sector, ya cuenta con un hotel en Barcelona.

El lujo es otros de los nichos de mercado en el que también confían los hoteleros. Al igual que hay una demanda de establecimientos básicos y económicos, existen clientes que se alejan de lo estandarizado. Un segmento de mercado en el que, de momento, no hay gran competencia y que permite a los empresarios agudizar el ingenio para satisfacer a los clientes con mayor poder adquisitivo. Tanto la cadena Hospes como Espais optan por establecimientos boutique o con encanto, de capacidad reducida y un servicio con esmero y distinguido. ■