

Hostelmarket

www.alimarket.es

138 • Junio 2011

Revista mensual de ALIMARKET HOSTELERÍA

Marcas Hoteleras Españolas, con atractivo internacional

La china HNA se convierte en socio estratégico de Nh Hoteles

“La asignatura pendiente de las cadenas españolas es la segmentación”

Oscar Pérez y Carlos Ortega, de Matlin Associates

Matlin Associates es un consultora con una división dedicada a finanzas corporativas y otra centrada en el sector turístico-hostelero. En este último, realiza asesoría tanto operativa como estratégica, asset management, negociación de contratos de gestión y alquiler, refinanciación y balance de compañías, entre otras actividades. Oscar Pérez y Carlos Ortega son dos de los profesionales de esta división, con amplia experiencia en el sector hotelero.

Ambos coinciden en el valor de la marca en operaciones como la compra de una participación de Nh Hoteles por parte de la china HNA, pero entendiendo la marca en un sentido amplio. Tal como comenta Oscar Pérez, “la marca tiene su valor por sí misma, pero detrás hay un equipo de gestión y un know-how, tanto por el lado de los ingresos como por el lado de los costes”. Carlos Ortega, a su vez, resalta que “probablemente, lo más importante para HNA sea el conocimiento de la distribución, cómo está posicionada la marca en el mercado a través de canales online, offline, agencias de viajes, touroperadores y cliente final. A ello hay que añadirle los programas de fidelización. Yo creo que esto sería el conocimiento más importante, del que probablemente HNA carezca porque está en un mercado donde, todavía, las marcas locales o nacionales no tienen especial peso”. Oscar Pérez también nos recuerda la importancia del back-office, en temas como las compras, formación y sostenibilidad: “La presencia de un grupo como HNA en la central de compras puede ser muy relevante, tanto para tener acceso a proveedores que hasta ahora no estaban presentes como por

el poder de compra que puede representar”.

Así pues, la marca hotelera, entendida en este sentido amplio, se configura como una parte importante de la gestión hotelera, aunque no siempre se ha llevado hasta sus últimas consecuencias. Como opina Carlos Ortega, “la asignatura pendiente de las cadenas españolas, sobre todo las que trabajan el segmento urbano, ha sido la segmentación. No se han creado, bajo una marca paraguas, distintas enseñas destinadas a los diferentes segmentos del mercado”. Continuando con el ejemplo de Nh Hoteles, “aunque cuenta con un producto quizás más homogéneo no tiene submarcas para los distintos tipos de establecimiento. Y no todos los hoteles ‘Nh’ son iguales”. En este caso, el contraste con grandes grupos internacionales es notorio. Muchas

cadenas españolas “no han sabido diseccionar la demanda por el tipo de cliente”, según indica Oscar Pérez. “No es lo mismo el que va a un 3E, buscando el máximo valor para su dinero, que el que va a un 5E buscando una experiencia. Las cadenas españolas, salvo excepciones, han aglutinado toda la demanda en una misma marca, con lo que pueden crear un poco de confusión”. Carlos Ortega nos recuerda como “lo primero que ha hecho Marriott al entrar en AC es coger los hoteles tipo boutique, que no estaban diferenciados del resto del portfolio, y meterlos bajo la marca ‘Autograph’. Eso es algo que debería haber hecho AC para distinguirse y para lo que tampoco hay que destinar tantos recursos. Al final, se trata de crear unos valores y hacer una distinción dentro del portfolio para posicionarse mejor”.

Para Oscar Pérez, la situación es más positiva en el segmento vacacional. “Iberostar, Riu, Barceló y otras cadenas vacacionales han sabido crear en su segmento una marca reconocida



La enseña 'Meliá' sale reforzada tras el cambio de marca corporativa del grupo



a nivel mundial. Ahora, todas estas compañías donde están generando su negocio es fuera de España y con clientes internacionales”. Según su análisis, “cada vez más, se están centrando en el producto de 4E y 5E. Incluso, dentro del 5E se están posicionando dentro de un segmento superior con marcas como ‘Grand Iberostar’, ‘Paradisus’ en el caso de Sol Meliá, ‘Premium’ en el de ‘Barceló’ o ‘Palladium’ en Riu, sobre todo fuera de España”.

A la hora de construir una marca hotelera, Carlos Ortega considera que “lo importante es saber a qué tipo de cliente vas a dirigirte y lo que espera el cliente que irá al establecimiento. Y luego, invertir mucho. Falta inversión en marca a todos los niveles”. Una forma de comenzar es contar con un buen programa de fidelización. “Siempre se dice que la acción comercial más efectiva y más barata es el boca-oreja. Cumplir o sobrepasar las expectativas de un cliente hacen

que este mismo cliente recomiende tu producto”. No obstante, en el caso de medianas y pequeñas cadenas, “quizá deberían renunciar a la marca que han creado, si es que realmente la han creado, y buscar un tipo de acuerdo con una cadena internacional”. En este caso, la franquicia puede ser una fórmula a tener en cuenta, ya que “es un modelo que les dejaría libertad para operar los establecimientos y aprovechar las sinergias de una cadena internacional”. Tal como indica Oscar Pérez, “vincularse a un gran grupo te da una visibilidad a nivel internacional, tanto en sus medios webs como en acuerdos corporativos con otras compañías”. Otra opción sería asociarse a marcas de grupos de comercialización, “que aúnan unos valores similares en cuanto a ubicación, servicio e instalaciones y que suplen el trabajo que tendría que haber hecho la cadena”.