



María Zarraluqui

Directora de Expansión de Meliá Hotels International



«El foco estratégico en la expansión internacional nos ha llevado a ser la primera hotelera española con presencia en China, EEUU o Emiratos Árabes, además de mantener el liderazgo en mercados tradicionales como Europa, Latinoamérica o el Caribe...»

“Tras una crisis sin paragon en nuestra democracia podemos decir que empieza a notarse cierta mejoría en la situación económica de España y, por tanto, en los resultados del sector turístico y hotelero”, con estas palabras María Zarraluqui, Directora de Expansión de Meliá Hotels International, nos responde a una pregunta acerca de la coyuntura actual y el futuro del sector. Pero conozcamos más detalles de las estrategias de Meliá en cuanto a su expansión internacional

Con más de 350 establecimientos, la cadena hotelera Meliá es la más importante de España. En términos generales, ¿qué principales magnitudes, en volumen y en valor, tiene su grupo?

Meliá Hotels International es una de las compañías hoteleras más grandes

del mundo y líder absoluto en España, que opera y distribuye más de 365 hoteles y 90.000 habitaciones en 40 países bajo las marcas Gran Meliá, Meliá Hotels & Resorts, Paradisus Resorts, ME by Meliá, Inside by Meliá, Tryp by Wyndham y Sol Hoteles. El foco estratégico en la expansión internacional nos ha llevado a ser

la primera hotelera española con presencia en China, EEUU o Emiratos Árabes, además de mantener el liderazgo en mercados tradicionales como Europa, Latinoamérica o el Caribe.

Nuestros hoteles reciben más de 28 millones de estancias al año y nuestros 38.000 empleados proceden de 130 nacionalidades diferentes, haciendo de nuestra Compañía una de las más internacionales de nuestro país.

En cuanto a resultados, en 2013 obtuvimos unos ingresos de 1.352 millones de euros, incrementamos un 28,3% el Ebitda, y el dato que mejor refleja nuestra operación hotelera, el RevPAR o Ingreso Medio por Habitación, se incrementó en un 5,2% a nivel global, cumpliéndose hasta este momento 15 trimestres consecutivos de mejora de este indicador.

¿Qué valores considera su empresa para decidir dónde ubicar un nuevo hotel?

MHI, como empresa, tiene claramente identificada su estrategia por zonas geográficas y tipología de negocio, por su potencial hotelero y turístico, buscando ser cada vez una empresa más global y, como tal, centra su



Foto: Inside Düsseldorf Hafen

“Es de vital importancia que la ubicación del hotel sea compatible con nuestra estrategia de marca y tenga la visibilidad y conectividad esperada...”

estrategia en zonas muy concretas. A nivel geográfico nuestro mapa de expansión hace referencia a dos grupos de países, claramente diferenciados:

i) Los “mercados emergentes”, en los que no solamente surgen nuevos destinos turísticos y sus ciudades se adaptan al surgimiento de nuevas clases medias que viajan, y a la intensificación de los negocios y la actividad, sino que se convierten también en nuevos “mercados emisores” de turistas de gran potencial hacia otros destinos en los que tenemos hoteles, con lo que la necesidad de estar presentes, con nuestras marcas, en estos nuevos mercados, y obtener reconocimiento de marca, es imprescindible. Hablamos principalmente de Asia, (China fue ya en 2012 primer mercado emisor de turistas del mundo), Rusia y Latinoamérica- Brasil, Chile, Perú, Colombia y México.

ii) Los mercados tradicionales o “consolidados” para nosotros, como son los países europeos más importantes, por este orden, Alemania, UK, Francia, Italia, etc...y por supuesto, Centroamérica-Caribe, donde seguimos beneficiándonos de nuestra presencia y reconocimiento de nuestras marcas, de la confianza que generamos en este mercado, y de la prosperidad económica que atraviesan tanto los ciudadanos de estos países, como de su mercado principal, Norteamérica. En Europa contamos con una fuerte presencia en las ciudades clave como París, Londres, Berlín, Roma, Frankfurt, Düsseldorf, Milán, Luxemburgo, etc...y en Caribe estamos sobre todo presentes en República Dominicana, México, Cuba, Puerto Rico y Costa Rica...

Igualmente, en cada uno de los destinos principales donde centramos

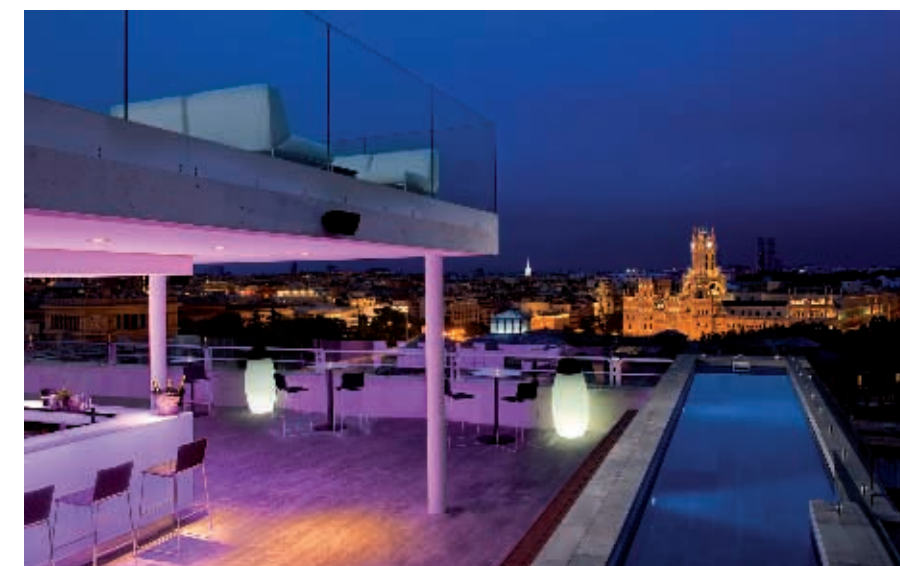


Foto: Inside Madrid Suecia - Balcony Bar Pool

nuestra estrategia de crecimiento tenemos en cuenta a la hora de valorar una nueva oportunidad varios factores de decisión, como son la ubicación concreta del potencial hotel dentro de esa ciudad, su conectividad y fácil acceso a los principales núcleos turísticos y de negocio. Es de vital importancia que la ubicación del hotel sea compatible con nuestra estrategia de marca, y tenga la visibilidad y conectividad que esperan nuestros clientes en cada una de nuestras marcas por ubicación y tipología de negocio.

¿Cuáles son las mayores dificultades a las que se enfrenta a la hora de acometer su plan de expansión? (competencia, nuevos destinos...)

La respuesta dependería mucho de la zona geográfica de la que hablemos, ya que cada mercado tiene sus características particulares y diferentes barreras de entrada. No obstante a modo genérico podríamos decir que las mayores dificultades en algunos mercados emergentes, como por ejemplo Middle East o China, serían la fuerte competencia con



Foto: Meliá Nassau Beach-Pool



Foto: Gran Meliá Xian



Foto: ME London - Reception



Foto: Gran Meliá Rome Villa Agrippina

grandes compañías internacionales hoteleras, que llevan muchos años en dicho mercado, frente a nuestro más moderado reconocimiento de marca en dichos destinos. No obstante, esta dificultad también podría considerarse un valor añadido por cuanto nuestras marcas son percibidas, por su innovación y diferenciación, como un producto nuevo y diferente que aporta una experiencia exclusiva para el cliente aportando “aire nuevo” al mercado.

En otros destinos más consolidados, como por ejemplo Europa, algunas dificultades que se han experimentado en estos últimos años han sido la dificultad, para los propietarios/inversores, de acceder a medios de financiación para el desarrollo de nuevos productos hoteleros debido a una falta de liquidez en el mercado. Nos podemos alegrar que la situación esté mejorando a este respecto y vuelva a haber apertura del mercado financiero al desarrollo hotelero, con compañías solventes financieramente que aporten seguridad en la inversión, como puede ser nuestro grupo hotelero.

A su juicio, ¿cuáles son los destinos con más potencial para los próximos años?

Desde mi punto de vista uno de los destinos con mayor potencial

es sin lugar a dudas China, con una población de clase media cada vez más amplia que busca no sólo salir de su país al exterior sino viajar dentro de su propio país por motivos de ocio y negocio. Igualmente, destinos en Latinoamérica como Perú, Colombia, Chile o Brasil están demostrando una tendencia claramente alcista como destino tanto urbano, por su pujante situación económica así como sus medidas de mejora de la seguridad, como vacacional. También destacaría Oriente Medio donde tanto por su ubicación geográfica privilegiada, a medio camino entre Oriente y Occidente, como por la fuerte apuesta cara al turismo que están haciendo sus Gobiernos ofreciendo alternativas muy variadas para los visitantes, está

incrementando de forma considerable su potencial turístico y de ocio.

En cuanto a la rehabilitación y reforma de sus establecimientos ¿qué podía decirnos?, ¿cómo se coordina el trabajo del promotor, arquitecto y decorador?

MHI cuenta con un departamento interno de obras y mantenimiento con profesionales cualificados para la gestión de las obras y reformas de nuestros propios establecimientos. Dicho equipo contrata y coordina con profesionales externos, ya sean arquitectos, decoradores, ingenieros, etc... las obras a acometer en cada establecimiento y su ámbito de actuación. Debido a nuestro perfil,



Foto: ME Dubai - Vertical Cafe

“Lo que se busca es que cada hotel sea único y diferente, con su propia personalidad, ofreciendo un abanico de propuestas acorde a los requerimientos de los huéspedes...”

como compañía gestora hotelera con ciertos hoteles en propiedad, podemos decir que sin lugar a dudas conocemos todo el ciclo de vida de un establecimiento hotelero, desde su conceptualización y diseño hasta su mantenimiento, reparación y renovación, durante toda su vida útil, lo que nos permite aplicar este conocimiento a cada hotel, ya sea propiedad del grupo o de terceros, para acometer mejoras en los mismos que nos permitan hacerlos cada vez

más rentables y respetuosos con el medio ambiente.

Desde su experiencia, y en general ¿podría indicarnos por dónde están yendo las tendencias en diseño y construcción de hoteles?

Para conseguir llegar a una nueva tipología de clientes más exigente, que ha viajado más, tienen acceso a tecnología y todo tipo de información de cada destino y pueden comparar, la diferenciación y la segmentación del mercado es lo que hoy impone la tendencia de la hotelería, y para ello hay que conocer a nuestros clientes y ver qué es lo que buscan experimentar en cada hotel, bajo nuestras marcas, e ir adaptando nuestro servicio y el diseño hotelero a estas nuevas

tendencias y necesidades, así como adelantándonos a posibles necesidades futuras.

Bajo este prisma, a mi juicio cada vez hay una mayor tendencia al diseño de hoteles más respetuosos con el medio ambiente, el respeto de los recursos y la preservación del medio, no sólo por la propia concienciación de las compañías hoteleras sino también por una demanda cada vez más clara de los propios clientes.

Igualmente, hay una clara orientación hacia la tecnología, para dar un servicio lo más cercano posible a los gustos y tendencias de un nuevo perfil de clientes acostumbrado a vivir con acceso diario a la tecnología.

Lo que se busca en los nuevos hoteles es que cada hotel sea único y diferente, con su propia personalidad, ofreciendo un abanico de propuestas acorde a los requerimientos de los huéspedes y la realidad local en la que se encuentra, incluyendo su arte y gastronomía. Los clientes siguen buscando la seguridad y garantía de calidad en el servicio que ofrecen compañías hoteleras de renombre, pero huyen de un exceso de estandarización en los productos y el servicio, por lo que es importante que el diseño de cada hotel sea único en su estilo ofreciendo experiencias diferenciadoras a cada cliente.

Foto: Meliá Vienna - Presidential Suite Bedroom





Foto: Meliá Atlanta - Pool Deck

Hoy día, en la nueva generación de hoteles, ya no se juega sólo con el diseño sino también con una decoración más sensorial como es la iluminación, la música, los olores, los colores y el arte, para dotar a los espacios de experiencias y sensaciones únicas sin desbordes.

¿Por qué un establecimiento Meliá es diferente?, ¿qué le distingue de su competencia?

En nuestra compañía trabajamos mucho la innovación de experiencias en la propuesta de valor al cliente, que tiene un claro reflejo en nuestros

Foto: Meliá Zanzibar - Romance Pavillion By Night



establecimientos. Nuestras marcas viven una constante evolución para sumarse a las últimas tendencias y ofrecer un servicio integral basado en la excelencia, calidad y orientación al servicio. Esto nos ha permitido ser pioneros en exclusivos conceptos de marca, como ME by Meliá (hoteles con personalidad única, enfocados al diseño y basados en experiencias) o Paradisus Resorts (concepto de todo incluido de lujo). Hemos incorporado a nuestra oferta innovadores conceptos de gastronomía, ocio, animación o bienestar que refuerzan la experiencia de cliente, aliándonos para ello con marcas de prestigio internacional. Un ejemplo es el exitoso proyecto "Calviá Beach" (Magaluf, Mallorca), por el que la compañía está renovando su planta hotelera con productos de alto valor añadido, como Sol Wave House (con el primer centro de olas Wave House de Europa y primer Tweet Experience Hotel del mundo) o Sol Katmandú Park & Resort (hotel con parque temático integrado).

Por otro lado, todos nuestros empleados viven intensamente la cultura de servicio de su marca, asegurando que la promesa llega a cada uno de nuestros huéspedes. El cliente percibe esta atención, y prueba de ello son nuestros altos índices de satisfacción.

Creo, sin duda, que cuidar la atención al cliente, haciendo que viva una

auténtica experiencia con nosotros, nos hace diferentes del resto.

¿Podría avanzarnos alguna estrategia próxima de Meliá Hotels & Resorts?, ¿nos sorprenderá con próximas aperturas?

La estrategia de expansión es una de las líneas más prioritarias de la compañía, ya que el futuro diseñado en nuestro plan estratégico dibuja una futura compañía con muchos más hoteles, bajo contratos de gestión o alquiler variable, sitios tanto en los mercados emergentes y más dinámicos, como en aquellos mercados consolidados donde poseemos ventajas competitivas. La expansión favorecerá nuestra cuenta de resultados, el reconocimiento de nuestras marcas, nos permitirá ampliar nuestras plantillas y ofrecer una carrera internacional a nuestros empleados más talentosos, reducir nuestros riesgos, y enriquecer nuestra cultura de servicio con una todavía mayor diversidad.

Bajo el anterior prisma, nuestro objetivo estratégico de crecimiento 2012-2014 fijó incorporar 1 hotel cada tres semanas, y podemos estar orgullosos en asegurar que estamos cumpliendo con este objetivo de forma satisfactoria.

Actualmente, tenemos más de 50 hoteles firmados en desarrollo que abrirán sus puertas en los próximos años, como por ejemplo dos nuevos hoteles Me en Milán y Dubái, un Meliá en La Defense, París, Un Gran Meliá en Ulan Batoor y un largo etcétera y, además, estamos firmando una media de más de 30 hoteles anuales, por lo que seguiremos ampliando nuestro portafolio de aperturas de forma constante.

Y por último, ¿podría darnos su valoración sobre la coyuntura actual y previsión futura del sector hotelero en España?

Tras una crisis sin paragon en nuestra democracia podemos decir que empieza a notarse cierta mejoría en la situación económica de España

y, por tanto, en los resultados del sector turístico y hotelero. Todavía no estamos en situación de afirmar que hemos pasado los años de crisis, pero sí se empiezan a vislumbrar mejoras tangibles, actualmente más en el sector vacacional que en el urbano, pero la tendencia a medio plazo se prevé optimista.

A nivel vacacional la mejoría se está percibiendo ya desde el año pasado no sólo por la propia ligera mejoría de nuestro turismo interno, que viaja más y se queda en España en vez de viajar al extranjero, sino también por la falta de seguridad de varios mercados competidores nuestros como es el Norte de África y Turquía, percibiéndose España como un destino seguro. Para convertir al cliente que ahora nos visita, por coyunturas macroeconómicas, en un cliente fiel a un destino tan rico como España, deberíamos mejorar nuestra oferta turística renovando, entre otras cosas, nuestra oferta tanto a nivel



Foto: Paradisus Playa Del Carmen

turístico como hotelero, así como potenciando el desarrollo de la marca "España" como destino de calidad.

El sector urbano sigue todavía sufriendo, principalmente en

ciudades secundarias, aunque otras ciudades con buen equilibrio, entre ocio y negocio, como es el caso de Barcelona, mantienen unos resultados tanto de ocupación como precio estables y al alza.

En hostelería, las parejas perfectas existen
www.girbau.com

Kit Lavadora HS + secadora ED
Ahorro y calidad para una mejor imagen de tu establecimiento

Modelo	Ahorro 1992/2014	Horas/año	Precio	Ahorro
ED34Q	347	+2 ciclos/hora	1.050 €	40% AHORRO
HS-6017	694	30% MENOS TIEMPO	4.809 €	40% MENOS ENERGÍA
			3.700 €	60% MENOS AGUA