

## Claus de desenvolupament DEL SECTOR HOTELER MUNDIAL

*Durant el període 1996-2000 s'han vist alguns evolucions importants en la indústria hotelera internacional. Sobretot en termes d'adquisicions a gran escala, els grups hotelers avancen en els seus plans d'adquisició encara que en la gran part dels casos no es coneixen els detalls d'aquests. A finals dels 90, va començar una carrera sense precedents per la concentració horitzontal entre les grans corporacions hoteleres internacionals que, de moment no han afectat a Espanya. Tot i així, des de l'any 2001 trobem una tendència a l'aparició de noves cadenes hoteleres que porten més que cap a una concentració cap a una atomització*



Actualment, una cadena que controla cent hotels en un únic mercat pot transformar-se, en només un any, en un grup global amb 650 establiments en 70 països. Aquest és el cas, per exemple, de Starwood, en un procés que va costar uns 2,25 bilions de pessetes. Starwood va demanar crèdits per valor de 900.000 milions de pessetes i va haver de vendre actius, com la divisió de casinos -Caesars, que va ser adquirida per Park Place per més de 450.000 milions de pessetes. A canvi, va passar de controlar un centenar d'hotels en Estats Units, a multiplicar quasi per set, i de cop, els seus actius, i es va fer amb marques tan prestigioses com Westin, Sheraton o The Luxury Collection, i no es van parar aquí. A data de 31 de desembre de 1999, ja tenia en propietat, lloguer, gestió o franquícia 716 hotels en 70 països dels cinc continents, amb 270.000 habitacions. Havia passat del quasi anonimats a ocupar un lloc en l'èlit de l'hoteleria internacional de luxe.

Aquests i altres exemples són significatius de la tendència cap a la concentració i la globalització detectada en el darrer lustre a les altes esferes de l'hoteleria internacional, i que en breu es podria donar a Espanya.

Sembla que alguns moviments ja han començat fa uns anys. En 1987, la llavors cadena Sol, va comprar per un import que s'estima en 12.500 milions de pessetes, els 21 establiments de Meliá, després d'haver-se fet (tres anys abans) amb Hotasa, la cadena hotelera de l'expropiada Rumasa.

L'any 2000 Sol Meliá va protagonitzar l'operació de més envergadura de la història de l'hoteleria espanyola, adquirint el 100% de les accions del Grup Hotelier Tryp. L'operació va suposar un total de 400 milions de dòlars. Després de la seva integració, Sol Meliá s'ha convertit en el dècim grup

hotelier a nivell mundial i ha efectuat un procés de concentració dels seus actius dispersos en tres grans companyies: la patrimonial Inmotel, la gestora Sol Meliá i l'americana MIA, apostant per la borsa.

### El 2001: cap a l'atomització

Per una altra banda, durant l'any 2001 s'han produït moviments contraris a la concentració hotelera degut a l'aparició de noves micro cadenes al sector hotelier espanyol. La major part d'aquestes noves cadenes troben el seu origen en l'escissió tant de societats patrimonials en què els diferents socis han decidit continuar camins separats. No obstant, l'autèntica revolució s'està procedint en la fugida de directius claus en les principals cadenes hoteleres cap a societats operadores (cadenes de gestió) on participen no només com a directius sinó com a accionistes de les mateixes.

Per tant, lluny de produir-se una concentració el que s'està produint és una atomització d'operadors hotelers amb una claríssima vocació emprenedora. En el proper article tractarem en profunditat aquest tema, proposo al lector la següent reflexió al respecte: Deuen les cadenes de gestió retenir els seus recursos per evita la proliferació d'aquest tipus de cadenes?, qui construeix la marca i el prestigi d'una cadena de gestió?, quines són les barreres d'entrada en el món de l'operació hotelera?

David Peguero  
Director de CETT Consultors