

“En 2015 esperamos obtener resultados mejores de lo presupuestado gracias a que a los tradicionales mercados en los que se basa el negocio vacacional, se sumará por fin el mercado español, con el que nos jugamos una parte importante de los resultados de la compañía en los meses de julio

y agosto”, señala Raúl González y explica que las inversiones realizadas les permitirán encarar esta nueva etapa con un producto renovado y abrir nuevos mercados. El grupo cuenta con 95 hoteles en 16 países más otros 74 establecimientos en los Estados Unidos operados por Barceló Crestline.

Raúl González, consejero delegado de Barceló Hotels & Resorts en EMEA (Europa, Oriente Medio y África)

“Queremos crecer en España tanto en turismo vacacional como en urbano”

■ Mercedes Cobo

— El Grupo Barceló facturó 2.200 millones de euros en 2014, ¿Cuáles son sus claves? ¿Cuáles son sus perspectivas para 2015?

— Creo que la clave del éxito del grupo siguen siendo los valores que inspiraron su fundación y posteriormente su crecimiento: el espíritu inconformista, emprendedor, y con capacidad de arriesgar de la familia. Este perfil de empresa familiar con vocación de largo plazo, ha llevado al grupo y a los que lo dirigimos a tomar decisiones de expansión aprovechando oportunidades cuando ha sido el momento, pero también a tomar difíciles decisiones restrictivas durante los últimos años. Hemos hecho los deberes, y eso nos ha permitido llegar a este momento con una compañía reforzada y consolidada. Además, durante los años de la crisis, se ha tomado la decisión de hacer importantísimas inversiones para mejorar el producto (desde 2007 hemos invertido más de 1.000M€ para renovaciones de nuestros hoteles), lo que nos permite encarar esta nueva etapa con un producto renovado, además de con una gestora reforzada. Otra clave de nuestro éxito es la capacidad de innovar y crear nuevos conceptos. 2015 será un año positivo para nosotros, en el que esperamos obtener resultados mejores de lo presupuestado gracias a que a los tradicionales mercados en los que se basa el negocio vacacional, se sumará por fin el mercado español, que dio señales de recuperación durante 2014, y repuntará definitivamente en 2015.

— ¿Qué proyectos tienen para este año? ¿Cuáles serán las próximas inversiones?

— Nuestros proyectos para este año se centran por un lado en consolidar los importantes avances de estos últimos años en el negocio, aprovechando que el consumo nacional está mostrando un repunte. Durante estos años difíciles hemos preparado a la compañía para estar en las mejores condiciones cuando el entorno económico fuera más favorable, y esa es la oportunidad que tenemos que aprovechar. Tenemos previsto además culminar las importantes renovaciones que hemos acometido en estos meses en el hotel Barceló Pueblo Ibiza y el hotel Barceló Tegui Beach, en Lanzarote, que ha sido completamente reformado, elevado de categoría y se va a comercializar como Adultos Only. También el complejo Barceló Maya Resort, 2.750 habitaciones en la Riviera Maya mexicana, ha experimentado una importante transformación que se está finalizando y que ha supuesto una inversión millonaria. Por otro lado, tenemos un ambicioso plan de expansión, siguiendo nuestra habitual estrategia de “mancha de aceite”, es decir, centrando el crecimiento principalmente en aquellas zonas en las que ya estamos presentes, lo que nos permite optimizar nuestras estructuras y nos ayuda a consolidar nuestros actua-



AL TIMÓN

Raúl González, nació en Guardo, Palencia, en 1961. Licenciado en Económicas y Administración de Empresas por la Universidad de Deusto, tiene un MBA por el IESE. Ha trabajado en consultoría en áreas de estrategia y organización, durante más de 12 años,

asesorando a grandes entidades como el BBVA, Iberdrola o Telefónica. En la actualidad, es consejero delegado de Barceló Hotels & Resorts en Europa, Oriente Medio y África, y presidente, consejero delegado o administrador de más de 50 sociedades del

Grupo Barceló o asociadas. Vinculado con el mundo de la docencia, es profesor invitado en la Universidad de Deusto y en la de Navarra, y ponente de instituciones como el Instituto de Empresa, IESE, London Business School, o la Universidad Menéndez Pelayo.

les destinos. Queremos crecer en España, tanto en el vacacional como en urbano, donde tenemos ya previstas aperturas de hoteles que van a ser emblemáticos, como el Barceló Emperatriz o el Barceló Torre de Madrid, en la capital de España, el Barceló Diagonal, en Barcelona o el Barceló Corales Suites en Tenerife;

queremos intensificar nuestra presencia en el Caribe, tanto en México como en Dominicana, Cuba y quizá algún destino nuevo; seguiremos ampliando nuestra presencia en capitales europeas, donde ya hemos firmado, por ejemplo, el nuevo hotel Barceló en la estación central de Berlín, en Alemania. Nos interesan tam-

bién destinos vacacionales en el Mediterráneo, como Grecia, Italia, Turquía, etc. y en el Norte de África, donde próximamente abriremos nuestro primer hotel en Argelia. Estamos convencidos de que estos años vamos a poder consolidar un portfolio hotelero de mucha mayor dimensión, manteniendo muy altos estándares de calidad y satisfacción del cliente.

— ¿Cuáles son sus principales desafíos, y sus principales diferencias con el resto de sus competidores?

— Nosotros tenemos una marcadísima cultura del inconformismo, de auto exigencia, y de servicio al cliente. Creemos mucho en las personas, les damos mucha libertad de actuación y decisión, porque pensamos

“Desde 2007 hemos invertido más de 1.000 millones de euros en renovar nuestros hoteles”

“Nuestro principal desafío es sentar las bases para un periodo de crecimiento acelerado”

que este es el mejor modo de garantizar que cada unidad de negocio u hotel sea rentable por sí mismo. Somos probablemente una de las cadenas hoteleras más descentralizadas que existen, y esta estrategia nos ha reportado muy buenos resultados. Otra clave importante de nuestra cultura interna es la flexibilidad, que se aplica tanto en el trato al cliente como en las relaciones internas. Nuestro principal desafío es sentar las bases para un periodo de un crecimiento acelerado. Esto significa necesariamente ir a modelos de crecimiento más ligeros de activos o, “asset light”. Necesitamos hacer evolucionar nuestra compañía para ser capaces de dar un servicio muy profesionalizado a los propietarios, que nos permita continuar creciendo y captando contratos de gestión y alquiler.

— Se les ha tildado de ser excesivamente prudentes, sobre todo en tiempos de bonanza. ¿Cuál es el escenario actual?

— Es característico de las empresas familiares trabajar con la vista puesta en las siguientes generaciones, con un proyecto de largo plazo. Eso hace que se dé especial importancia a mantener unos niveles de solvencia que sean confortables para el accionariado, las entidades financieras, y el mercado. Huimos de la especulación a corto plazo y de maximizar el apalancamiento asumiendo niveles de riesgo que no nos parecen razonables. Es verdad que podemos ser tildados de “excesivamente prudentes”, pero creemos que nuestra historia demuestra que hemos sabido ser valientes para aprovechar oportunidades cuando otros aún no las veían o para tomar decisiones arries-

gadas pero razonables. Y nuestro escenario va a seguir siendo parecido, porque nuestra filosofía de empresa sigue siendo la misma.

— El sector ha hecho un fuerte ajuste en precios. ¿Han comenzado a recuperarse?

— Los precios han bajado hasta un nivel difícilmente sostenible para las compañías, y de hecho, muchas no han podido sobrevivir a la crisis. En general han podido salir adelante las compañías con un buen pulmón financiero por un lado, y que además se han aplicado para reducir sus estructuras de costes a un nivel suficiente como para soportar razonablemente la presión en precios. Esto ha sido un esfuerzo enorme y un sacrificio para muchas personas, pero es lo que ha garantizado la supervivencia de muchos negocios en general, y de algunas compañías hoteleras en particular. La recuperación se inició tímidamente en 2013 con la ocupación y, de manera más determinante en 2014 con subidas de precios en muchos de nuestros principales mercados.

— ¿Cuál es su nicho por explotar?

— En el sector hotelero existen oportunidades de negocio muy diversas, así que siempre vamos a tener muchos nichos por explotar, siempre hay nuevas geografías por explorar; hay segmentos de mercado donde hemos decidido no estar, como los hoteles de menos de 4 estrellas, los hoteles con servicios limitados, o los hoteles boutique; hemos avanzado mucho en la tematización de hoteles y en la gestión de experiencias de los clientes, pero hay segmentos de clientes que requieren tematizaciones muy extremas, como los dedicados a la música electrónica, por ejemplo, donde no hemos querido llegar.

— ¿Qué lugar ocupa en el grupo el segmento vacacional?

— La historia de nuestro grupo como empresa hotelera empezó en los años 60, con hoteles vacacionales en las Baleares. De ahí pasamos a la península y a las islas Canarias, siempre en el segmento vacacional. Y en los 80 dimos el salto al Caribe, construyendo los primeros hoteles en Punta Cana. De hecho, hasta 1992 el Grupo no tenía ningún hotel puramente urbano. Desde entonces hemos seguido creciendo en los dos segmentos, tratando de dirigirnos hacia un cierto equilibrio en el número de habitaciones operadas. En Europa estamos más equilibrados que en el Caribe, donde el peso del vacacional es mucho mayor aún, aunque tenemos planes de crecimiento en urbano también en aquella geografía.

— ¿Cuáles van a ser sus próximos mercados?

— Nuestros mercados tradicionales que son el británico y el alemán, continuarán siéndolo. Adicionalmente a éstos, este año repuntará con fuerza el español, que ya ha venido dando muestras de recuperación en 2014 y con el que nos jugamos mucho, ya que nos jugamos una parte importante de los resultados de la compañía en los meses de julio y agosto. Adicionalmente a estos tres, los más importantes para nosotros, llevamos años trabajando en abrirnos a mercados nuevos como el ruso, el polaco, los nórdicos, el mercado francés...

— El turismo es el buque insignia de la economía española. Aun así, ¿qué debería cambiar? ¿Qué le pediría al Gobierno?

— Le pediríamos sin duda mucha más colaboración de la que hemos tenido hasta ahora. No tiene sentido que otros sectores como el automovilístico, cuya aportación al PIB es mucho menor que la del sector turístico, reciban muchas más ayudas y apoyos que sectores como el nuestro, que aportamos casi un 10% del PIB.