

Hoteles de cinco estrellas: las nuevas plazas globales y el rol de Asia

INTRODUCCIÓN

Los hoteles de la categoría *cinco estrellas* son emblemas o íconos funcionales de la sociedad cosmopolita de principios del siglo XXI. Son pocos los lugares, instituciones o creaciones contemporáneas con los que comparten esta doble condición de elemento del imaginario y de engranaje de la globalización: los grandes aeropuertos internacionales (la movilidad), los bancos globales (las finanzas) y los gigantes internacionales del *retail* (el consumo), entre ellos. Solamente la red de Internet se sitúa —habiéndose convertido en herramienta casi universal y diaria de información, sociabilidad, transacciones de todo orden, individual y organizacional— en una posición de mayor preeminencia en el contexto global del mundo contemporáneo.

En este ensayo se destacarán las dimensiones económicas y la funcionalidad de la hotelería internacional de negocios, con especial referencia al creciente rol que vienen asumiendo actores asiáticos. Tomamos la categoría *cinco estrellas* como representativa del segmento que nos interesa, sin preocuparnos de extravagancias más allá de este nivel que, al menos por ahora, son marginales y nos parecen intrascendentes.

EL NEGOCIO Y LOS ACTORES

En la base de esta hotelería de punta se encuentra el negocio inmobiliario urbano, en conjunción con industrias de servicios comerciales y personales. Grandes empresas inmobiliarias —norteamericanas, europeas y más recientemente asiáticas— compiten por posicionar establecimientos de categoría en

localizaciones consideradas estratégicas alrededor del mundo. Alternativamente, tienen el potencial de convertir en estratégicas ciertas localizaciones que no han sido antes identificadas como tales. Las fórmulas específicas varían, principalmente en torno al emprendimiento inmobiliario como actividad autónoma, modalidad que da lugar a complejos contratos de arrendamiento o *leasing* con empresas hoteleras que actúan como operadoras.

Dependiendo de diferentes circunstancias, como las modalidades de inversión extranjera, los niveles de «riesgo país» y las alternativas de financiamiento, estas mismas compañías suelen abarcar todos los aspectos del negocio. Otra variante es la utilización de franquicias de determinadas marcas, caso en el cual la empresa hotelera opta por no operar los establecimientos sujetos a franquiciamiento, contratando a operadores locales interesados en asociarse con determinadas marcas.

Las grandes compañías hoteleras trabajan con perspectivas regionales y globales, segmentando los mercados a través de portafolios de marcas de establecimientos. El tamaño y peso en el mercado de estas empresas suele dimensionarse en miles de habitaciones, correspondiendo porcentajes variables en cada una a la categoría de cinco estrellas. Un informe de *The Economist* estima que las principales cadenas internacionales controlan, en total, unos 7,5 millones de habitaciones, de las cuales aproximadamente la mitad correspondería al segmento de cinco estrellas¹. Las empresas de mayor tamaño son cuatro gigantes, cada una de las cuales posee más de 600.000 habitaciones: InterContinental (Gran Bretaña), Hilton, Marriott y Wyndham (Estados Unidos). En Asia, la empresa china Home Inn ha alcanzado un tamaño considerable (más de 250 establecimientos) desde su fundación en 2001, pero no opera en el segmento que nos interesa².

Mientras algunos establecimientos estarán destinados principalmente al giro turístico, que cuenta con amplia clientela de las vastas clases medias acomodadas de países desarrollados y emergentes, los hoteles urbanos dedicados principalmente a los viajeros y actividades empresariales —tema de estas líneas—

¹ «Be my guest-A short history of hotels», 21 de diciembre de 2013.

² Los datos básicos se encuentran en www.hospitalitynet.org

son los más interesantes en el contexto de la globalización, diferenciándose en los mercados de los antes mencionados.

CADENAS INTERNACIONALES

En las ciudades más importantes, las cadenas internacionales ya han desplazado, o han absorbido, a venerables hoteles «emblemáticos» de larga tradición. Algunos de estos históricos establecimientos de excelencia luchan por mantener cierta independencia mediante consorcios o asociaciones con sus pares en otras ciudades o países, que les permiten publicitar más eficientemente sus servicios y tener un lugar más destacado en los sistemas de reservas en línea. Pero estas estrategias defensivas no pueden revertir la tendencia al predominio de las multinacionales hoteleras que funcionan con economías de escala, desarrollan su marketing en torno a la marca, no limitándose a establecimientos específicos.

En algunos casos, un hotel emblemático se presenta como «buque insignia» de una cadena que lleva su nombre, por ejemplo, los hoteles Raffles, inspirados por el legendario establecimiento de Singapur, que lleva el nombre del colonizador inglés de 1819. Pero el «aura» del original se transmite imperfectamente a las diversas réplicas que se comercializan, emulando masivamente la imagen de aquel, cuyo atractivo depende de características vistas como únicas, que suelen resaltar elementos de *glamour*, distinción, tradición y exclusividad, o una combinación de estos y otros atributos, que hacen de ciertos hoteles verdaderos «íconos» urbanos. Un caso notable es el clásico The Waldorf Astoria de Nueva York, vendido a fines de 2014 por la empresa Hilton Worldwide a una compañía de seguros de China en USD 1.950 millones. No obstante, Hilton continúa administrando este hotel. Así y todo, la transacción debe haber traspasado la marca, ya que en Beijing y Shanghai han abierto hoteles Waldorf Astoria en versión china (otros operan en ciudades de Estados Unidos y Europa).

Lejos va quedando la época en que el negocio de la hotelería de alto nivel tendía a limitarse al hospedaje de pasajeros y los servicios conexos, como los gastronómicos. Pero la evolución

del rubro suele ser más rápida que el cambio en las imágenes. Por ejemplo, todavía se perciben resabios de una cierta idea de inferioridad de los restaurantes vinculados a hoteles. Ello, por cierto, no se condice con el desarrollo contemporáneo de altos niveles de gastronomía internacional en los restaurantes ubicados en hoteles de cinco estrellas. Estos suelen tener variadas y atractivas opciones gastronómicas bajo un mismo techo, orientándose al servicio de clientelas de alto nivel de consumo, dentro de las cuales los hospedados en el hotel suelen ser minoritarios.

SERVICIOS DE NEGOCIOS

Cada vez más, los hoteles de cinco estrellas son plazas de servicios multifuncionales. Proveen una creciente variedad de prestaciones institucionales y personales, que los perfilan como eslabones de cadenas internacionales en los rubros de la hospitalidad comercial y de la «industria de los eventos». La proporción de los ingresos y las utilidades que genera el negocio hotelero tradicional del alojamiento cae continuamente, mientras los demás servicios crecen. Congresos, convenciones, seminarios profesionales y académicos, recepciones sociales y diplomáticas, exposiciones e incluso eventos políticos y negociaciones internacionales, se suceden en sus salones. En muchos casos, la mayoría de los participantes en tan variadas actividades no se hospeda en los hoteles respectivos, que funcionan más bien como «centros de eventos».

Sin perjuicio de ello, en el segmento de grupos pequeños de alta capacidad de pago, los «pisos ejecutivos» y los correspondientes salones privados hoteleros suelen ser localizaciones preferidas para negociaciones que involucran a viajeros preocupados por su imagen, o las imágenes corporativas, así como por su seguridad, motivos suficientes para preferir la relativa reclusión y privacidad de estos recintos a una mayor exposición de sus contactos en sedes de empresas, instituciones, ministerios y lugares similares. El máximo símbolo de estatus en este nivel es, desde luego, el hospedaje en la «suite presidencial». Eventualmente, cuando se trata de un monarca (como la reina Isabel II en el hotel Adlon de Berlín, en junio

de 2015), la *suite* puede ser «real». El alto estatus de los usuarios puede ser una realidad establecida y consolidada, como en el ejemplo mencionado, lo que fortalece la reputación del hotel de que se trate, o tener cierto carácter «aspiracional». En este último caso, la ostentación de la exclusividad y el lujo suele ocultar las motivaciones de movilidad e imagen del cliente, que trata de beneficiarse de la imagen de prestigio del establecimiento.

Procurando evitar la pérdida de ingresos causada por las capacidades ociosas, los fines de semana la hotelería de cinco estrellas compite vigorosamente en el mercado de los eventos sociales de carácter institucional y familiar, como graduaciones, aniversarios y fiestas de matrimonio, estas últimas irreversiblemente desplazadas de las casas de los contrayentes. Adicionalmente, los establecimientos explotan cada vez más la industria del *fitness* y del *wellness* mediante completos gimnasios, *spas* y otras instalaciones.

Para los viajeros internacionales con mayor capacidad de pago, la hotelería de cinco estrellas de las cadenas internacionales acota considerablemente los riesgos reales o percibidos que se asocian con estadas en las más diversas ciudades y países, al ofrecer a ejecutivos internacionales (incluyendo las comunidades de «expatriates»), profesionales, políticos, altos funcionarios públicos (incluyendo tecnócratas de organizaciones internacionales), artistas, conferencistas de nota y personeros del mundo financiero, entornos predecibles, funcionales, seguros, junto a servicios de calidad homogénea. En situaciones de inestabilidad o turbulencia social y política local, el atributo de «oasis» que puede tener un hotel de cinco estrellas en medio de ciudades convulsionadas se valora especialmente. Al menos una parte del *shopping* puede hacerse sin dejar el hotel, ya que muchos cuentan con sus propias galerías comerciales, en las que destacan las marcas internacionales de productos de alta gama, además de algunas artesanías y productos locales que, para el cliente que valora especialmente el tiempo y la seguridad, se ofrecen a precios sustancialmente más altos que en los mercados habituales.

EL DESAFÍO DE LA DIFERENCIACIÓN

Todo lo anterior tiene costos, no solamente monetarios, también psicológicos. La «estandarización» de la hotelería, cadena por cadena, puede distorsionar la experiencia de viaje al ofrecer entornos homogenizados, muchas veces carentes de interés local y, por ende, en alguna medida estériles. Ocasionalmente, el viajero internacional que viene despertando en alguno de estos establecimientos se preguntará dónde se encuentra: la observación no es necesariamente exagerada, ya que un Four Seasons (cadena que muchos consideran líder de la industria), un InterContinental o un Grand Hyatt, por mencionar algunos ejemplos, se diferencian poco en las diversas localizaciones internacionales de los establecimientos que llevan la marca.

La hotelería que comentamos es una manifestación central de la globalización. Responde a la movilidad de las personas y al dinamismo de la proliferación de eventos de interés empresarial. Al mismo tiempo, fomenta estas tendencias. En la medida que existe competencia, quienes pueden demandar estos niveles de servicios tienen alternativas, no solamente entre cadenas, también entre diferentes concepciones y realizaciones de estilos de servicio.

Recientemente, algunos han llegado a considerar que la auténtica exclusividad se encuentra en establecimientos de tipo *boutique*. Estos procuran apartarse del *commodity* que representaría el servicio hotelero «estandarizado» en categorías de estrellas, que replican niveles de recursos disponibles para pagar el servicio. Más bien se trataría de vender «experiencias» supuestamente «personalizadas», especialmente a ejecutivos y jóvenes profesionales que quieren irradiar un aire de «sofisticación» en determinados «nichos» de preferencias en materia de decoración, vida social, entretención, gastronomía, etcétera. La sustentabilidad ambiental de los servicios es una dimensión adicional de esta tendencia, que se advierte más claramente en el segmento turístico que en el de negocios, ya que el primero suele operar inserto en ecosistemas frágiles, cuya conservación es clave para el negocio. Pero, como comentaba el columnista David Brooks, el propio fenómeno *boutique*

tiende a masificarse debido a su innegable atractivo comercial³. Las cadenas están reaccionando a este desafío a través de sus propias «marcas boutique», lo que contradice la esencia de la propuesta de exclusividad. Bajo reglas de competencia de mercado, la decisión corresponde al consumidor del servicio.

COMPAÑÍAS Y CADENAS ASIÁTICAS

El surgimiento de la hotelería asiática en el segmento que comentamos marca un cambio significativo en la industria. La hotelería occidental, dominada especialmente por empresas de economías anglosajonas, partía del supuesto que el mercado estaba compuesto mayoritariamente por viajeros de los países desarrollados de Europa y Norteamérica, a los que se sumaban miembros de las elites de países en desarrollo. La misión de esta hotelería de cinco estrellas era fundamentalmente recrear para esos viajeros, en diversos lugares del mundo, las condiciones de vida y expectativas de servicio de los países de origen de la clientela, con énfasis en el confort y la seguridad. Estas características debían reproducirse en las reuniones de negocios y otros eventos realizados en estos establecimientos. La idea básica ya había sido planteada por Conrad N. Hilton, fundador de la primera gran cadena internacional.

El dinámico desarrollo de las economías del este de Asia desde el período de la postguerra amplió el mercado, al incorporar a los consumidores de servicios hoteleros a ejecutivos y funcionarios japoneses, coreanos, taiwaneses y del Sudeste Asiático. Más recientemente se han unido a los anteriores, en cantidades crecientes, los consumidores chinos. Estos nuevos clientes están incrementando considerablemente el tamaño de los mercados de servicios hoteleros de cinco estrellas, no solo porque constituyen clientelas nuevas, sino también porque las empresas y otras entidades asiáticas prestan especial atención a las consideraciones de estatus de sus representantes. Mientras en las grandes empresas occidentales las prestaciones y beneficios asociados a viajes suelen estar regulados en detalle, en las organizaciones asiáticas las altas jefaturas tienden a disponer

³ «The Edamame economy», *The New York Times*, 7 de enero de 2014.

de mayores márgenes de discrecionalidad, lo que contribuye a elevar los gastos per cápita. Por otra parte, para estos clientes la hotelería asiática asume una función similar a la recién aludida en contexto occidental: asegurar a los viajeros asiáticos que encontrarán, fuera de sus países de origen, las comodidades y servicios de estos, sea en Asia o en destinos importantes no asiáticos, con énfasis en los países desarrollados de Occidente y otros destinos seleccionados.

Las cadenas hoteleras asiáticas no compiten en tamaño con las antes mencionadas, ya que no cuentan sus capacidades en centenares sino en decenas de miles de habitaciones. El reto principal de las cadenas asiáticas consiste en ofrecer niveles superiores de calidad de servicio: mejores instalaciones, atención particularmente esmerada, así como productos y servicios de excelencia, en ambientes que combinan elementos globales y aportes de las principales culturas de la región en cada establecimiento, dentro y fuera de Asia. La aspiración a desarrollar una hotelería de nivel *premium* es, en cierto modo, una reedición de lo que ha venido sucediendo en la industria de las grandes aerolíneas, en que el segmento superior (líneas aéreas de cinco estrellas, según evaluaciones de los pasajeros) está casi exclusivamente constituido por empresas asiáticas (Singapore Airlines, Cathay Pacific y otras)⁴.

A continuación perfilaremos los principales actores de esta hotelería asiática: Mandarin Oriental, Peninsula, Shangri-La y otros.

Mandarin Oriental es una cadena fundada en 1963 en Hong Kong, donde actualmente cuenta con tres hoteles. El establecimiento original fue el Mandarin, ubicado en la mencionada ciudad. Con la posterior adquisición de un porcentaje en el icónico The Oriental en Bangkok, la compañía —ligada a los más tradicionales conglomerados de la ex colonia británica— tomó su nombre actual. Tiene 27 hoteles que totalizan alrededor de 11.000 habitaciones, y 17 proyectos adicionales en diversas etapas de ejecución en 24 países, previéndose las próximas aperturas en Milán, Beijing y Marrakech. En Asia-Pacífico, la cadena está presente en las principales capitales, con excepción de Corea, Filipinas, Aus-

⁴ Ver los sitios web www.airlinequality.com, www.skytraxresearch.com y www.worldairlinerewards.com

tralia y Nueva Zelanda. La expansión de la marca Mandarin Oriental ha sido dinámica: en Estados Unidos la cadena está en Nueva York, Washington DC, Boston, Atlanta, Las Vegas y Miami, mientras en Europa está en París, Londres, Madrid, Barcelona, Munich, Ginebra, Praga y Milán (por inaugurar). Un abanico en el logotipo de Mandarin Oriental da lugar a la frase publicitaria «She» (o «he») «is a fan», mediante la cual se comunica al público que 28 destacadas personalidades (por ejemplo, la soprano Cecilia Bartoli o los actores Morgan Freeman y Kevin Spacey) son *fans* de Mandarin Oriental. En otras palabras, estos rostros dan cuenta que la clientela es de alto nivel internacional, pudiendo encontrar en los establecimientos de la cadena los servicios correspondientes a sus especiales necesidades y exigencias⁵.

Los hoteles Peninsula forman una cadena que comenzó a desarrollarse a partir de fines del siglo XIX, cuando dos inmigrantes originarios de Bagdad, los hermanos Kadoorie, se instalaron en Hong Kong, ingresando al negocio hotelero en esa ciudad y en Shanghai. El emblemático The Peninsula («Pen») de Hong Kong data de 1928, y ha logrado posicionarse como *benchmark* de elegancia y calidad de servicio en la ex colonia. Aunque el estilo de Peninsula busca evitar la extravagancia, la opulencia está a la vista, por ejemplo, en el uso de automóviles Rolls Royce Phantom para el traslado de pasajeros (pueden ser modelos recientes o de 1934). Tal vez procurando rejuvenecer la imagen, ahora se ofrece la opción de salir a la ciudad en modernos Mini Cooper. Los hoteles Peninsula se encuentran también en Shanghai, Beijing, Tokio, Bangkok y Manila. La empresa próximamente abrirá un hotel en Yangon, Myanmar. Las localizaciones occidentales son Nueva York, Chicago y Beverly Hills, en Estados Unidos, y, en Europa, París y (próximamente) Londres⁶.

Shangri-La, comparada con las anteriores, es una cadena de mayor tamaño, que controla 37.000 habitaciones en 90 establecimientos en Asia, Oceanía, Medio Oriente, Europa y Norteamérica. La compleja organización del conglomerado se centra en su controlador, la familia Kuok, malasia de origen chino. El portafolio de marcas es relativamente amplio,

⁵ www.mandarinoriental.com

⁶ www.peninsula.com

incluyendo algunas fuera del segmento que nos interesa, así como un importante énfasis en localizaciones más orientadas al turismo que a los negocios. Por otra parte, manteniendo altos niveles de servicio, no se percibe en los hoteles de negocios de Shangri-La las notas de *glamour* y de *romance* que se asocian con Peninsula. En cambio, la vinculación entre hotelería y negocios es directa y explícita en los proyectos denominados Shangri-La Centre, que son complejos que en una torre y placa inferior combinan un hotel, pisos de oficinas corporativas y un centro comercial. De esta manera, la empresa ofrece soluciones integrales ventajosas, por ejemplo, para localizaciones de relativo menor desarrollo urbano, como ciudades provinciales en China o la ciudad de Ulan Bator, en Mongolia⁷.

Por su importancia política, merece una mención especial el «Shangri-La Dialogue», un evento estelar en el ámbito del análisis y debate de las políticas de seguridad regional en Asia. Este gran encuentro periódico se celebra en el hotel Shangri-La de Singapur, es organizado por el IISS (International Institute of Strategic Studies) de Londres y el gobierno de la ciudad-estado, congregando a políticos, militares, académicos, consultores, empresarios y otros actores del mundo de la seguridad y la defensa de toda la cuenca del Pacífico, Europa, etcétera, en torno a los temas centrales de la compleja agenda regional.

Entre las cadenas de tamaño mediano cabría agregar Pan Pacific, que desde Singapur opera una docena de hoteles, principalmente de negocios, pero también en localizaciones turísticas, con énfasis en el mercado chino (ciudades provinciales) y Norteamérica. La cadena Raffles, también de Singapur, se origina en el ya mencionado hotel del mismo nombre, fundado en 1887, que vive una nueva era desde su reapertura en 1991. El «marketing» de Raffles destaca el origen colonial del principal hotel, que inspira las ideas de «aventura» y «remanso de tranquilidad» de los hoteles de la cadena. Las áreas prioritarias son el Sudeste Asiático y el Medio Oriente, combinando negocios y turismo. Entre las cadenas que analizamos, es la única con un proyecto en Varsovia y, como otras asiáticas, ya cuenta con un establecimiento en París⁸.

⁷ www.shnagri-la.com

⁸ www.panpacific.com y www.raffles.com

Una cadena de cierta importancia es la japonesa Nikko (parte del grupo hotelero Okura, junto a la marca JAL). Nikko es marcadamente nacional, pero tiene presencia en China, Estados Unidos (San Francisco) y Europa (Dusseldorf)⁹.

En Corea, los hoteles Lotte se encuentran en proceso de internacionalización. La empresa tiene la meta de convertirse en la tercera cadena asiática, un objetivo que, a la luz de los logros de las cadenas mencionadas, parece un desafío formidable. Lotte se ha establecido en Moscú y Ciudad Ho Chi Minh (Saigon), el centro de negocios de Vietnam¹⁰.

CONCLUSIONES

En estas páginas hemos caracterizado la hotelería internacional de la categoría cinco estrellas como una manifestación central de la globalización, en cuanto es impulsada principalmente por demandas de movilidad empresarial y el dinámico mercado de eventos de empresas e instituciones.

En el referido contexto, el surgimiento de hotelería asiática en los mercados internacionales constituye un significativo elemento o factor de innovación de la industria. Considerando la dinámica expansión de las cadenas descritas precedentemente, tanto en Asia como en Norteamérica, Europa y otros mercados, así como la visión de largo plazo de las compañías asiáticas, estas deberán seguir incrementando su gravitación a nivel global. Esta tendencia nos parece más importante que el factor tamaño, medido en miles de habitaciones, donde los actores asiáticos todavía son comparativamente pequeños frente a los gigantes de la industria.

Históricamente, la primera prioridad de internacionalización de la hotelería asiática ha sido el este de Asia. Sin embargo, en las últimas décadas la expansión de las principales cadenas asiáticas a los mercados occidentales ha tomado impulso, comprendiendo desde las localizaciones *prime* como París, Londres y Nueva York, hasta ciudades de tamaño mediano que son plazas empresariales relevantes, como Milán y Dusseldorf. En sus establecimientos occidentales, las compa-

⁹ www.okura.com

¹⁰ www.lottehotel.com

ñías asiáticas han cumplido la función de ofrecer a viajeros de negocios procedentes de Asia las comodidades que estos conocen en sus países de origen y, al mismo tiempo, han posicionado exitosamente sus marcas en la clientela occidental.

Hasta la fecha, América Latina se encuentra fuera de las prioridades de la industria hotelera asiática, lo que contribuye a mantener los mercados de nuestra región dentro de la esfera de las grandes compañías occidentales. Aunque los viajes de negocios de empresarios y ejecutivos asiáticos a América Latina aumentan junto a los negocios de comercio e inversión entre nuestra región y las principales economías asiáticas, la afluencia de esta categoría de viajeros a los países latinoamericanos sería mayor si encontraran en ellos las cadenas hoteleras más conocidas en su propia región. No cabe duda que en localizaciones potenciales como Ciudad de México, Río de Janeiro, Sao Paulo, Buenos Aires, Bogotá, Lima y Santiago, se dan interesantes condiciones de mercado para un eventual ingreso de cadenas asiáticas como las comentadas. Los hoteles son, en último término, eslabones relevantes en las cadenas de conectividad interregional. Por último, los niveles de servicio de la hotelería de negocios que opera en América Latina podrían mejorar si las actuales empresas operadoras estuvieran expuestas a la competencia de cadenas como las antes analizadas.

Manfred Wilhelmy von Wolff
Director Ejecutivo
Fundación Chilena del Pacífico