

Reposicionamiento de producto, adaptarse a la demanda

La crisis económica internacional, los constantes cambios en las formas de vida y las nuevas tendencias en marketing y servicio al cliente están calando hondo en muchos segmentos de actividad. El turismo, uno de los principales agentes de la economía internacional, se encuentra sumido en un mar de cambios que está obligando a los principales operadores del sector a adaptarse a la demanda, a riesgo de quedarse obsoletos en su modelo de negocio, en algunos casos, y como medida para mejorar los ratios de rentabilidad, en otros.

El panorama hotelero español, al igual que el internacional, se encuentra sumido en una constante evolución y vive, en la actualidad, una etapa convulsa, plena de cambios que afectan de manera directa a la gestión hotelera. La adaptación de la oferta a las nuevas tendencias de los consumidores a la hora de viajar y pernoctar, así como la necesidad de mejorar los ratios de rentabilidad, cada vez más bajos para algunos segmentos de hotelería, debido principalmente a los descensos generalizados en el precio medio de la habitación, hacen del reposicionamiento del producto una de las claves del éxito para combatir la incertidumbre de un futuro no muy lejano, que amenaza con acabar con los modelos que no se adapten a la demanda.

REPOSICIONAMIENTO DE PRODUCTO

El reposicionamiento de un producto, al igual que en cualquier otro segmento de actividad, implica en hotelería la reformulación de conceptos que afectan al modelo de negocio, abriéndose muchas vías y alternativas para proceder a ese cambio. En este sentido, encontramos varias fórmulas habituales de reposicionamiento de productos hoteleros, entre las que destacan alternativas como el producto **Extended Stay**, enfocado a un público profesional que trabaja durante la semana fuera de su lugar de residencia y en el que las habitaciones presentan los servicios de un hogar, u otros que buscan desestacionalizar la demanda, como el concepto **Condo-hotel**, en el que un promotor desarrolla un producto inmobiliario con características de hotel, vende las habitaciones como condominios a diferentes propie-

tarios y contrata a una compañía para que lleve a cabo la gestión y administración hotelera, pudiendo el propietario de cada habitación utilizarla durante un periodo preestablecido y permitiendo en los periodos en que no esté ocupada que la empresa gestora la comercialice, generando beneficios mutuos. Otras formas de reposicionamiento en el sector son los planteamientos estratégicos hacia algún segmento de demanda en concreto, como los **Senior Resorts** o los **Low Costs**, si bien, una de las formas más comunes pasa por la rehabilitación de las instalaciones para volver a posicionarse en el mercado como en el momento en el que se desarrollaron, incluyendo en ocasiones mejoras específicas en algún concepto que segmente y haga crecer la demanda.

Un claro ejemplo de reposicionamiento de producto hotelero lo observamos en la estrategia que el grupo francés **Accor** está llevando a cabo en el mercado nacional. La empresa gala acaba de reposicionar internacionalmente su marca Sofitel, reorientando su planteamiento en cuanto al lujo, a la espera de encontrar ubicaciones en edificios emblemáticos en el centro de las principales capitales mundiales y tratando de este modo de beneficiarse de las ventajas competitivas que esta situación pueda proporcionarle en cuanto a perfil de turista, nivel de gasto medio, etc. Así, su establecimiento en el Campo de las Naciones de Madrid pasa a operar bajo la marca Pullman, enfocada a un público principalmente profesional, mientras el establecimiento con el que contaba en Plaza de España, también en la capital

EL ÉXITO DE UN REPOSICIONAMIENTO DE PRODUCTO RESIDE EN EL CONOCIMIENTO DEL SECTOR Y EN SU BUENA GESTIÓN



< El Hotel Villa Magma del grupo portugués Sodim ha vuelto a abrir con todo su esplendor

Hotel Barceló Pueblo Park (Mallorca) reorientado al turismo deportivo



española, pasa a operar bajo la insignia Mercure, dirigido principalmente al turismo de ocio y negocios.

Otro grupo hotelero que poco a poco va adaptando su oferta a la demanda actual, y que busca nichos de mercado en los que operar para combatir los periodos de baja ocupación en algunos casos o para mejorar sus ratios de rentabilidad, en otros, es **Barceló Hotels & Resorts**, cuyo grupo se encuentra inmerso en un plan estratégico que aglutine todos sus establecimientos entre las 4 y 5 estrellas y que viene realizando desde hace varios años reformas y reposicionamientos en algunos de sus establecimientos más emblemáticos. En este sentido, encontramos productos como el hotel Barceló Pueblo Menorca, que ha cambiado de marca Barceló Comfort a Barceló, y que con una inversión de 25 millones de euros ha incorporado a sus servicios un moderno spa de más de 750 metros cuadrados adecuando así su oferta a las necesidades concretas de un segmento bien diferenciado dentro del mercado como es el turismo de salud y belleza. Otro ejemplo dentro de esta misma cadena es el Pueblo Park, ubicado en Mallorca y que trata de consolidar su estrategia de posicionamiento en el segmento de turismo deportivo, y más en concreto en el ciclismo, como medida para combatir la caída de la demanda del invierno insular. Para ello se han realizado

inversiones y reformas adecuando el establecimiento y sus servicios a la práctica de este deporte y cubriendo todas las necesidades de sus practicantes, como equipos de hipoxia en las habitaciones, menús adaptados a las necesidades nutricionales de los deportistas, la elaboración de rutas o el alquiler, reparación y almacenaje de bicicletas, entre otros muchos.

REINVERSIÓN EN EL PRODUCTO

Pero una de las fórmulas más utilizadas por la cadenas hoteleras en España para enfrentarse a la situación actual del mercado sigue siendo la reinversión en el producto, centrándose en reformas integrales o en algunos casos, parciales para garantizar un nivel de adaptación óptimo a los cambios de comportamiento que la demanda ha experimentado durante los últimos años, y que en muchas ocasiones ha sido debido a una evolución tecnológica que ha obligado a los establecimientos hoteleros a realizar una actualización en este sentido, puesto que de lo contrario se encontrarían ante un escenario de pérdida de competitividad respecto a otros operadores, o una nueva oferta hotelera entrante en el mercado. Ejemplos de este modelo de reposicionamiento los encontramos en **Husa Hoteles**, que acaba de concluir la reforma del emblemático hotel Palace en Barcelona con una inversión cercana a los 30 millones de euros y con la que

pretenden contrarrestar la entrada en la Ciudad Condal de establecimientos como Mandarin Oriental o W Hotels. Otros casos significativos son la reforma integral llevada a cabo por el grupo portugués **Sodim**, que, tras romper el contrato con la marca Hyatt, ha vuelto a abrir el hotel Villa Magna de Madrid con todo su esplendor con menor número de habitaciones estándar y más *suites*, como estrategia para captar el turismo de lujo que lo caracterizó en el pasado, o la llevada a cabo por el grupo hotelero **Intercontinental Hotels&Resorts** en su establecimiento madrileño como medida para contrarrestar los efectos de la demanda de un público que quiere mayor innovación, modernidad y tendencia en el interior de los complejos hoteleros.

Todas estas fórmulas de replantear el negocio hotelero precisan del conocimiento en muchas áreas -financiera, gestión o estrategia-, y pueden llegar a determinar el éxito o el fracaso de un modelo de negocio, pero sobre todo, precisan de un análisis y un estudio previo que permita y garantice a las empresas tomar las decisiones correctas. Por ello, es recomendable acudir a especialistas que puedan aportar su conocimiento del sector posicionándose del lado del hotelero y ayudándole a tomar decisiones que mejoren sus ratios de rentabilidad, ocupación y adaptación a la demanda.



Nuevo spa del Hotel Barceló Pueblo Menorca (Menorca)