

volumen 5 • número 1 • enero febrero 2009

# gerencia DE hoteles & RESTAURANTES

UNA PUBLICACIÓN DE LATIN PRESS, INC.

El poder  
de la  
iluminación



La ropa sucia  
se lava en  
casa



¡Ingreso  
autorizado!



## Nicho de oportunidades

La visión del hotelero latino  
de 2008 en EE.UU.

OFFICIAL MEDIA  
PARTNER



INTERNATIONAL  
HOTEL & RESTAURANT  
ASSOCIATION



INSTITUTO VERIFICADOR  
DE CIRCULACIONES

# “EE.UU., un m oportunidades pa



Lobby del Iron Horse.

por Julián Arcila

A finales de octubre pasado, Raúl Leal, socio del Tecton Hospitality Group y presidente de Desires Hotels, recibió la máxima distinción que otorga la Asociación de Hoteleros Hispánicos (HHOA): la Primera Estrella al hotelero del año, distinción que fue conferida por un panel de jueces independientes en atención a que el directivo es ejemplo de liderazgo y compromiso en la búsqueda de altos estándares de desempeño en la industria hotelera.

GERENCIA DE HOTELES Y RESTAURANTES entrevistó a Raúl Leal, quien con más de 25 años de experiencia en la industria hotelera de los Estados Unidos tiene el acervo necesario para comentar la realidad de la industria en ese país, hablar un poco de Latinoamérica y lo más importante, presentar el mercado estadounidense como un cúmulo de oportunidades para los hoteleros latinos.

Desires Hotels constituye la división de hoteles boutique del Tecton Hospitality Group, empresa que tradicionalmente ha estado dedicada a la administración e inversión en hoteles. La división nació en 2005 (de facto nació en 2001 cuando comenzaron con la administración del Wave Hotel, del tipo boutique) y se ha especializado en la gerencia de hoteles independientes. Hoy en día la organización cuenta con presencia en Nueva York, Miami, Puerto Rico y Milwaukee. En 2009 se iniciarán operaciones en Las Vegas, Chicago y San Antonio. También se espera que en este año

# Un mercado de es para los latinos”

se consolide el proyecto de invertir en Latinoamérica y de administrar algunos hoteles, de acuerdo con lo expresado por Leal, quien aunque es de origen cubano vive en Miami desde que tenía tres meses de edad.

## El hotelero del año

El premio de la Primera Estrella al Hotelero del año es un reconocimiento para el directivo que más se haya destacado por su aporte al bienestar de la misma asociación partiendo de tres criterios básicos: logros profesionales, reputación en la industria y acompañamiento comunitario. Fue por este tema como comenzó la entrevista.

**Gerencia de Hoteles y Restaurantes:** Raúl, recibió usted el premio del hotelero del año por la Asociación de Hoteleros Hispanos. ¿Qué comentarios tiene al respecto? ¿Por qué cree que le fue otorgada esta mención?

**Raúl Leal:** Para mí es un privilegio tremendo poder representar a la comunidad latina de la hotelería, pues llevo ya más de 25 años en esta labor. Es también un honor porque es algo por lo que he trabajado durante toda mi vida. Considero que no es sólo un reconocimiento para mí, sino para los 2500 colaboradores que tenemos. La distinción, creo, ayudará a subir el perfil de los latinos en Estados Unidos para resaltar no sólo mi nombre, sino también el de muchas otras personas que han contribuido más que yo.

La razón de la distinción es quizás que desde los últimos años en la Asociación vienen enfocándose en resaltar el perfil de algunos latinos en la industria y en mi caso han reconocido el manejo de una compañía hotelera profesional que ha tenido mu-



Raúl Leal, socio del Tecton Hospitality Group y presidente de Desires Hotels.

chas fases y que está en existencia desde 1986; yo llegué a la compañía en 1995 como socio y vicepresidente ejecutivo, y hace unos seis años subí a la posición de presidente.

**GHR:** Pero cuéntenos un poco más sobre la historia de la empresa.

**RL:** Tecton empezó en el año 84, durante los años de la crisis que Estados Unidos tuvo con los bancos, que se llamó Savings & loan; comenzó como una compañía que se relacionaba directamente con el Gobierno, el cual tenía en ese entonces una organización que se llamaba la Resolution Trust Corporation (RTC), y que se encargaba del control de activos – apartamentos, hoteles, condominios– cuando la entidad financiera que los poseía fallaba.



Sagamore en Miami Beach.

Tecton fue una de esas compañías que empezó a administrar los hoteles y condominios que pasaron a manos del gobierno y tenía la función de prepararlos para una venta o para sacarlos de la RTC. En el período del 86 al 95 Tecton manejó aproximadamente 250 hoteles para el gobierno. En 1995 Richard Millard, quien era mi socio, decidió comprar la compañía y convertirla en una firma hotelera más profesional y empezó a comprar algunas de esas propiedades.

En la parte de administración, entre el 92 y el 2001, Tecton manejó cerca de 60 hoteles de diferentes franquicias: Marriott, Starwoods, InterContinental. En el 2001, debido a la Internet, vimos un cambio en el negocio de los hoteles independientes; nos encontramos con que había muchas compañías compitiendo para los hoteles de franquicia y nosotros decidimos formar Desires porque la Internet dio más entrada a los hoteles independientes en este país.

Para tener una idea basta decir que para ese entonces solamente había tres compañías enfocadas en administrar hoteles independientes, mientras que para los grandes hoteles (franquicias) había cerca de 100.

Actualmente Desires administra 14 hoteles boutique



Iron Horse en Milwaukee, Wisconsin.

y al final del año que viene lo hará con 20 en todo Estados Unidos.

## Un mercado de oportunidades

En la entrevista sostenida con Leal, el profesional aseguró que en la actualidad el mercado de Estados Unidos ofrece un gran número de oportunidades para los latinos, sea para inversión o para desarrollar alianzas estratégicas con las grandes cadenas. El gran fuerte del profesional latino -dijo- reside en el conocimiento de mercados que están cobrando importancia, como los países latinoamericanos, pero también porque es una sociedad orientada al servicio.

**GHR:** Usted habla de oportunidades, pero ¿cómo puede un latino encontrar nuevas posibilidades en un mercado tan competido y que actualmente enfrenta tantas dificultades?

**RL:** Hay oportunidades en estos días; conocemos muchos hoteleros latinos que quieren hacer negocios aquí y que ya han venido haciendo negocios en Latinoamérica. Son personas que ya saben lo que es manejar un hotel y darle el manejo apropiado. Habrá entonces personas que puedan hacer varios proyectos simultáneamente, quizás uno en Miami y otro en Buenos Aires con la misma franquicia, pues la experiencia que traen los latinos de otros mercados les encanta a las franquicias y a las compañías de gerencia como nosotros; si hay alguien que ha tenido mucho éxito, por ejemplo, en Real Estate en Buenos Aires y que entienda bien ese mercado, ese conocimiento tiene un valor tremendo.

**GHR:** Pero ¿está hoy el mercado estadounidense para el profesional latino?

**RL:** En este momento el mercado no está para nadie (risas); conseguir recursos está difícil, pero firmas como Hilton y Marriott tienen programas de financiación para las personas de Latinoamérica. Esa es una de las ventajas de la Asociación, que le da entrada a las personas a las grandes firmas, ya que tradicionalmente los latinos han tenido poca representación en esas empresas. En este momento muchas de estas organizaciones van a proveer más acceso a recursos y más oportunidades para los latinos por medio de alianzas con instituciones como la Asociación. Considero que las grandes cadenas se han mostrado más interesadas en relacionarse con latinos, invitarlos a que vengan para que conozcan sus marcas y evalúen la posibilidad de llevar una franquicia a otro país.

**GHR:** ¿Por qué le aconsejaría usted al inversionista latino que invirtiera en Estados Unidos, teniendo en cuenta que los países latinoamericanos están atravesando un buen momento económico y ofrecen una rentabilidad interesante?

**RL:** La diversificación de las inversiones es buena. En consecuencia, invertir en Colombia e invertir en Estados Unidos, por ejemplo, es positivo porque en los dos mercados hay oportunidades y quizás cuando hay crisis en un lugar, tal vez no golpea tan fuerte en el otro.

En Estados Unidos aparecen excelentes oportunidades para invertir en hostelería, quizá no en nuevas construcciones, pero hay muchos hoteles en franquicia, y se dan muchos casos en los que un hotel lleva 20 años bajo una marca y ya el dueño quiere cambiar. Lo que nosotros hemos hecho es que tomamos este negocio, se compra a un precio bajo en el mercado y se renueva. Después de esto se evalúa si sigue con la franquicia o se levanta como hotel independiente; oportunidades como éstas se verán en abundancia para los próximos cinco a diez años.

Y es que como no va a haber mucha construcción nueva, debido a una contracción en la financiación, pues van a aparecer oportunidades para hoteles que existen, que pueden subir la tasa de ocupación y repositionarse.

En resumen, diversificar siempre es una buena op-

ción: tener inversiones en Argentina, Perú y Colombia, pero también Miami, Nueva York y Chicago.

**GHR:** Pero a usted le ha ido bien. Dénos entonces el secreto del éxito.

**RL:** No hay mucha diferencia en que se sea latino o de otro origen, o en este mercado o en otro; no veo la distinción. Creo que para iniciar se debe disfrutar lo que se hace. Después, lo más importante es suscribir alianzas con empresas sólidamente establecidas, y no dejar atrás aspectos importantes como el estudio y la formación, pues las cosas van cambiando constantemente. Si se es una persona joven, prácticamente comprender cada uno de los roles que se dan en un hotel y si se puede trabajar en la cocina, recepción, ventas y demás.

Otro aspecto importante que yo le mencionaría a cualquier inversionista que quiera hacer negocios es que se tome el tiempo para por lo menos comprender bien que la hospitalidad es un negocio vivo, que no es un edificio simplemente. Es un negocio en el que tienes que entrenar a los empleados, tratarlos muy bien porque como uno los trata así tratan ellos al cliente. Esto es impor-

Soportes peerless,  
soluciones ideales  
para tus proyectos

**SUF660**  
Soporte ultra delgado  
Queda a sólo 1 cm de la pared

[www.peerlessmounts.com](http://www.peerlessmounts.com)  
servicioalclientemx@peerlessmounts.com

**peerless®**  
01800 849 6577

Para información **GRATIS**, marque 14 en la tarjeta del lector.

tante tenerlo en cuenta porque conocemos casos de hoteleros que habían tenido éxito en condominios, edificios de oficinas, pero no les fue tan bien en hostelería.

La razón es que quizás ellos pensaron que el negocio era igual y no vieron que en un condominio de 300 unidades se puede manejar con 30 personas, pero un hotel de 300 habitaciones necesita como

mínimo 150 empleados, así que es un negocio vivo que gira alrededor de los empleados, que son quienes le ponen el valor al edificio.

### Efectos de la crisis económica

A comienzos de diciembre sorprendió la noticia de que Estados Unidos se había declarado oficialmente en recesión. El anuncio inmediatamente impactó

las bolsas del mundo, pese a dos planes de salvamento y los rumores que indican que de no ser por el gasto público estadounidense la crisis sería peor.

Una realidad que es innegable es la contracción del crecimiento de la construcción, tanto que bajó en octubre un 1,2%, lo que representó tres décimas más de lo que los analistas esperaban. Según el portal Expansión.com, la construcción de casas y apartamentos ha venido reduciéndose en ese país desde los últimos dos años y medio, en octubre pasado el índice de construcción de viviendas se redujo en 3,5% y en septiembre había hecho lo propio al contraerse en 0,5%. Sin embargo para Tecton y Desires Hotels, la crisis aún no se ha sentido con fuerza.

**GHR:** ¿Se han visto ustedes afectados con la actual crisis económica de los Estados Unidos?

**RL:** Hasta ahora no nos hemos visto muy perjudicados, pero lo que sí hemos visto es que muchos proyectos (nuevas construcciones y remodelaciones) se han aplazado y es en esa medida como se ha visto un poco frenado el crecimiento. Yo creo que en 2009 se pondrán en marcha los proyectos otra vez. Por el lado de la hostelería hemos percibido quizás un descenso del orden del 2-3% en la tasa de ocupación, pero no más. Todavía no hemos visto nada dramático como que la gente haya dejado de viajar.

**GHR:** ¿Qué cree usted que se viene entonces para esta industria y cómo se podrán enfrentar las distintas amenazas que surjan?



**¡ATRAIGA MÁS PERSONAS Y AUMENTE SUS GANANCIAS!**



Aumente el atractivo de su hotel con una zona de juegos, un tobogán en la piscina o una dársena. Es fácil. Sólo tiene que hacer una llamada a PlayPower al +1 704-949-1600

O ir a [www.playpower.com](http://www.playpower.com) para recibir más información.

**+1 704-949-1600 • www.playpower.com**

Para información GRATIS, marque 15 en la tarjeta del lector.

**RL:** Creo que lo que viene es una guerra de precios, porque en la actualidad la gente está muy capacitada para buscar las mejores tarifas en la red, buscar diferentes localizaciones, y en general están muy preparadas para obtener el mejor paquete con el mejor valor.

Sin embargo nuestra estrategia es bien simple. No pensamos que debamos reducir servicios, porque siempre va a haber quien los va a proveer a un precio más bajo, así que los servicios tienen que estar ahí. Una segunda estrategia es estar preparados para responder con rapidez a la demanda o a la falta de demanda. Vamos a estar muy cerca de nuestros clientes en los hoteles para ver qué está pasando en cada una de sus industrias. Y también posicionarnos fuertemente a través de nuestro sitio web para poder ofrecer las mejores tarifas en un determinado momento.

El negocio de los hoteles es como el de las aerolíneas: se mueven con base en el momento. Nosotros tenemos *revenue managers* que están constantemente investigando para mirar cuál es la mejor tarifa para ese momento.

La clave es ser flexibles y saber que las cosas están permanentemente sujetas a cambio.

### ¿Y el mercado latino?

En la entrevista hubo también un espacio para que Raúl diera sus impresiones sobre el mercado latino, del que afirmó que se ve como un nicho interesante y que ofrece enormes posibilidades de inversión. La prueba de lo que planteó Leal está en los agresivos programas de inversión que están adelantando en la región compañías como Hilton, Iberostar, Choice Hotels e InterContinental, entre otros.

**GHR:** Raúl, ¿usted cómo ve el mercado latino de la hostelería?

**RL:** Es un mercado en el que aunque es seguro que hay muchos hoteleros buenos y reconocidos, también es cierto que hay aún oportunidades para nuevos hoteles en estos países. Los desarrolladores nos dicen que hay muchas oportunidades para la entrada de empresas serias de gerencia de hoteles; nos han dicho que están buscando socios en el área de gerenciamiento y que hay oportunidades para empresas hoteleras que sean bilingües. También hay oportunidades para los hoteles independientes o boutique, como lo que hacemos nosotros.

**GHR:** ¿Tienen algún plan de expansión por América Latina?

**RL:** Estamos evaluando esta posibilidad ahora mismo porque nos falta tener un socio que se especialice en el área de Latinoamérica; pronto nombrare-

mos un socio que tiene experiencia en la construcción de hoteles en esta región. El interés en Latinoamérica es crear hoteles independientes boutique manejados profesionalmente.

**GHR:** ¿Cuáles serían esos hoteles en los que estarían interesados en comprar o administrar?

**RL:** Tecton es una compañía bastante interesante, porque además de trabajar con hoteles boutique tiene mucha experiencia manejando hoteles de franquicia. El reto nuestro es el siguiente: vamos a mirar el mercado y dependiendo de lo que haga falta en éste tomaremos decisiones. Si no hace falta un hotel boutique podremos ser un hotel franquicia y viceversa, pero todo basado en las necesidades del mercado.

### La bola de cristal

En la entrevista sostenida con el profesional en cuestión hubo tiempo hasta de predecir el futuro. Como se ha sabido, muchos actores de la industria del turismo y la hostelería están tomando las medidas pertinentes para evitar que los efectos de la actual situación económica se sientan con fuerza en dichos segmentos.

Pero si algo puede darse por sentado es que la política para los años venideros es el ahorro, aunque las expectativas para 2009 son especialmente positivas y Leal lo confirma.

**GHR:** Raúl, para terminar por qué no nos da su visión de lo que ocurrirá en el futuro cercano en la industria

**RL:** Puede que la hotelería sufra algo en 2009, pero la verdad es que lo que está pasando tenía que pasar. Había proyectos que se estaban construyendo y que se estaban financiando, pero eran proyectos que de todos modos iban a fallar porque los costos de construcción y mantenimiento eran demasiado altos. Vendrán oportunidades y se tendrán que mirar con cuidado; a pesar de lo que pueda pasar en 2009, la hostelería seguirá como una industria en la que mucha gente va a querer invertir, porque todavía es una industria seria. Hay mercados que actualmente están un poco contraídos económicamente hablando, pero todavía hay nichos y ciudades pequeñas acá en Estados Unidos donde hay espacio para nuevas iniciativas hoteleras.

**GHR:** ¿Oportunidades para los hoteles boutique?

**RL:** Sí. Las vemos en Estados Unidos, principalmente en las ciudades secundarias: Milwaukee y San Antonio, entre otros. En Latinoamérica hay muchas regiones ofreciendo grandes oportunidades, sino que aún no se ha desarrollado el mercado. ■