

Capítulo 19

SOL MELIÁ

Cuenta con cerca de 350 hoteles, 85.000 habitaciones, en 30 países de cuatro continentes. Inicia su expansión internacional en 1985.

En el primer trimestre de 2009 Sol Meliá inauguraré su primer hotel en China, el Gran Meliá Shanghai.

“China es una importante fuente de negocios y permite fidelizar clientes para nuestros hoteles en el resto del mundo”

Por **Daniel Lozano**

Executive Vice President Sol Meliá Hotels & Resorts Asia

En 1985 Sol Meliá inicia su expansión internacional con la incorporación de su primer establecimiento fuera de las fronteras españolas: el Meliá Bali Sol. El olfato de Gabriel Escarrer le condujo de nuevo al éxito comercial tras convertir a Sol Meliá en la primera cadena internacional en construir un complejo hotelero en el área más virgen de la entonces desconocida isla de Bali.

Actualmente Sol Meliá es una gran empresa global, presente en cuatro continentes. Ocupa el primer puesto del ranking español tanto en el segmento urbano como en el vacacional, el tercero europeo y el decimosegundo del mundo. Es, además, líder mundial en servicios de alojamiento en Iberoamérica y en el Caribe. Cuenta con cerca de 350 hoteles, 85.000 habitaciones en más de 30 países de cuatro continentes

En Asia cuenta con un portfolio de 7 hoteles y diversos proyectos de expansión.

- Indonesia: Meliá Bali - The Garden Villas, Meliá Porusani, Meliá Benoa All inclusive, Gran Meliá Yakarta, Sol Marbella.
- Malasia: Meliá Kuala Lumpur
- Vietnam: Meliá Hanoi.
- China: apertura en 2009 del Gran Meliá Shanghai.

Además de los Hoteles, Sol Meliá también cuenta con oficinas de ventas en Singapur, Japón y Yakarta.

El negocio de Sol Meliá en Asia, con la incorporación del Gran Meliá Shangai, se reparte por número de hoteles al 50 % entre ocio y negocio.

En el primer trimestre de 2009 Sol Meliá inaugurará su primer hotel en China, el Gran Meliá Shangai, un hotel de lujo de 5 estrellas situado en el prestigioso distrito de Pudong, en el área del centro financiero de Lu Jia Zui Financial & Trade. El hotel, con una superficie de 90.000 m², contará con 686 habitaciones con vistas panorámicas y todo tipo de servicios.

Sol Meliá ha constituido la sociedad Sol Meliá China, con sede en el Gran Meliá Shangai, desde donde se gestionan los hoteles de Sol Meliá en la zona Asia Pacífico. La oficina corporativa cuenta con representantes de los principales departamentos implicados en el negocio (Administración, Ventas, Comercial, RR.HH).

El motivo por el que Sol Meliá ha creído en China ha sido el gran potencial y el imparable crecimiento que está experimentando el país desde el ascenso al poder en 1978 de Deng Xiaoping.

Sol Meliá espera encontrar en China, no sólo una importante fuente de negocio, sino también de clientes. Gracias a nuestra presencia en el país, hemos tenido la oportunidad de darnos a conocer y hemos conseguido captar clientes con poder adquisitivo y que buscan nuevas experiencias en los diferentes destinos internacionales en los que Sol Meliá está presente.

La estrategia de Sol Meliá es estar presente en las capitales de los países más importantes del mundo. Shangai al igual que Beijing (ciudad en la que disponemos de varios proyectos en estudio) son dos de las ciudades en las que tenemos un gran interés.

Al iniciar su aventura en China, Sol Meliá ha contado con la ventaja que representa conocer Asia. La experiencia acumulada a lo largo de 23 años, ha facilitado enormemente la integración en el mercado chino.

Los frecuentes viajes de nuestros ejecutivos a China y los estudios de mercados realizados nos han permitido reducir la curva de aprendizaje, consiguiendo disminuir los costes y acelerar las respuestas a los planes de acción para gestionar el hotel y las oficinas comerciales.

No obstante, todas las empresas tienen que hacer frente a las **dificultades** propias de la adaptación a un nuevo país, como son:

- El idioma: nuestros ejecutivos están aprendiendo chino para fomentar la buena comunicación.
- El sistema administrativo chino es muy burocrático, pesado y único. Dificulta los trámites de regularización de permisos de trabajo y de constitución de sociedades.
- Usos y costumbres muy diferentes a los occidentales. Hemos aprendido la importancia del "Guanxi" al inicio de cualquier relación comercial (afinidad personal, respeto, amabilidad, conocimiento de la otra persona en un ambiente distendido).
- El sistema de gestión de RR.HH. y de contabilidad presenta, a priori, algunos problemas de adaptación al sistema internacional. De ahí que contar con personal clave chino nos ayude a adaptar nuestros sistemas.
- La dificultad de encontrar personal especializado en hostelería para puestos ejecutivos medios. Si bien hay que destacar que son muy trabajadores y disciplinados.

Las principales **ventajas** que Sol Meliá ha encontrado en China son las siguientes:

- El crecimiento del poder adquisitivo del cliente chino.
- El gran flujo de líneas aéreas
- El imparable crecimiento del PIB (ritmo de dos dígitos)
- La Exposición Universal de 2010.
- Los juegos olímpicos de 2008.
- Los márgenes de beneficio son importantes y la fiscalidad local no penaliza en exceso a los empresarios extranjeros en *Joint Venture*.

Las principales **oportunidades** que Sol Meliá ha encontrado en China son las siguientes:

- El hotel nos posiciona como un escaparate de Meliá ("Gran Meliá"), para la expansión en otras ciudades y capitales del Noreste Asiático.

- Oportunidades de colaboración con agencias locales y líneas aéreas.
- La segunda y tercera generación (*baby boomer* y generación X) sintoniza cada vez más con la manera de hacer negocios a nivel global.
- El desconocimiento de ciertas industrias y servicios como los hoteles, bancos, telefonía... da la oportunidad de implantarse a las grandes empresas internacionales como Sol Meliá.

La expansión de las economías emergentes permite prever una aceleración en el crecimiento del negocio que Sol Meliá tiene en Asia, en China, sobre todo, que a través del hotel Gran Meliá Shanghai, un edificio único y singular, está aumentando el reconocimiento de la marca en Asia.

Actualmente la clientela china se está moviendo por marcas, lo que facilitará la integración de las cadenas hoteleras internacionales.

Los clientes de Sol Meliá en China vendrán de grandes ciudades con un fuerte componente de negocios, como son Beijing, Shenzhen, Guangzhou, Suzhou, Nanjing y Hangzhou.

También se pretende tener un crecimiento en resorts y en ciudades secundarias, introduciendo las otras marcas del Grupo SM como son: Paradisus Meliá, Me by Meliá, Tryp y Sol. Siempre teniendo en cuenta el ROI (Return of Investment), estereotipo de cliente (Brand Genesis), tipo de hotel, ciudad, competidores, ubicación, atributos, mercado, etc.

El enfoque comercial por marcas es lo que nos permitirá aprovechar al máximo los diferentes segmentos de mercado y facilitar el brandawareness, crossselling, cliente repetitivo, etc.

Actualmente ya estamos estudiando oportunidades de resorts en las islas de Hainan y de hoteles en ciudades de negocios como Beijing, Suzhou, Xirmen, Tianjin, etc.

La estrategia de expansión se sustenta en la firma de contratos de hoteles en *management*, ligada a los acuerdos duraderos con sólidos partners financieros locales.