

A pesar de eso, el jesuita demostró que un 40% de los empresarios encuestados no tenían ningún plan de acción; una cuarta parte tenía una idea vaga y esquemática de lo que harían y un 5% había escrito algunas notas para los posibles inversores. Sólo algo más del 18% tenía un plan de negocio detallado. Pero nos insistía que muchos negocios tuvieron éxito porque fueron el desarrollo de una idea que un joven tuvo cuando tenía poco más de veinte años, lo fue madurando y se convirtió en su proyecto final. Federal Express fue posiblemente uno de esos casos, y los productos geniales del creador de Apple nacieron cuando tenía que comer gracias a la ayuda de una comunidad religiosa y no podía pagarse los estudios en Stanford.

Las biografías son dispares, porque los líderes innovadores tienen un carácter complejo, pero en él se destaca lo que el jesuita anticipó muchos años antes. Los líderes empresariales han de estar comprometidos con un proyecto, deben ser persistentes, tener capacidad de decisión y, por encima de todo, tener confianza en sí mismos, lo que se corresponde de manera clara con los rasgos de Steve Jobs. Y eso no basta, porque han de tener habilidad mental, visión, una definida orientación hacia objetivos concretos y saber conceptualizar sus ideas, como demostró de nuevo Steve Jobs, incluso cuando los directivos lo expulsaron de Ap-

**El éxito se alcanza con la autoconfianza, la inspiración, la capacidad de aprovechar las oportunidades y la de aprender de los errores"**

ple. Fue extremadamente competitivo, y quiso demostrarles que él poseía los productos del futuro y refundó una compañía electrónica y otra de juegos. Tuvo que hacer frente a las rivalidades de los mediocres y el espíritu de superación fue siempre su norte, incluso cuando enfermó de cáncer. Según los protocolos de Jaume Filella S.J., el éxito se alcanza gracias a la autoconfianza, la inspiración, la capacidad de aprovechar las oportunidades y la de aprender de los errores, lo que Steve Jobs demostró cuando recuperó el control de Apple, porque le llamaron para que la salvara de la quiebra.

No todos los líderes buscan hacerse ricos. Elisabeth Holmes fundó a los 19 años una compañía para diagnosticar a partir de una gota de sangre las enfermedades que podían contraer las personas en el futuro. A los 31 tenía ya patentes registradas y varios diagnósticos de éxito. Es una líder solidaria y rupturista.

En una investigación distinta a la del anterior artículo de esta Sección, el profesor Filella tomó durante años una muestra en varios colegios de jesuitas y fue identificando los que no habían podido superar la primaria. Los que tenían familias monoparentales no tuvieron dificultades para superar los estudios de Máster y tener carreras profesionales con éxito. Los que eran hijos de un padre que envió a su hijo a la primaria y los que eran hijos de padres separados, pero educados por su madre y bajo la custodia de ella, no presentaron diferencias significativas con los que habían tenido familias tradicionales o parejas sucesivas.

En sentido opuesto, en el Raval observó que los que no habían tenido padres varones no sabían serlo con sus hijos. Aparentemente, el rol de padre quizá no se posee, porque tiene que aprenderse en la infancia. Por eso se crearon escuelas, con éxito, para aprender a ejercer la paternidad responsable.

BBVA es un buen ejemplo de este doble enfoque. Con su nueva organización que acelera la transformación digital o su fondo de inversión en *start-up* como SumUp (pagos móviles), el banco ha podido crear en poco tiempo opciones para el futuro. El potencial a desarrollar es aún mayor gracias a otras adquisiciones como el banco online estadounidense Simple o a la asociación con la *start-up* de pagos móviles Dwolla. En paralelo, el banco también ha transformado sus actividades básicas, ofreciendo una experiencia completa *omnicanal*, la digitalización de sus procesos o la transformación de su modelo de operaciones.

La combinación de nuevas opciones de crecimiento con la transformación de las actividades tradicionales exige también la colaboración de tres funciones diferentes dentro de un banco: el emprendedor tecnológico, el emprendedor bancario y el emprendedor digital.

# La inversión hotelera cambia de estrategia

ALBERT GRAU  
SOCIO  
DIRECTOR DE  
MAGMA  
HOSPITALITY  
CONSULTING



"El dinero vuelve a mirar hacia los hoteles", esta frase hace ya algunos meses que la escuchamos como un mantra a los profesionales del sector y es cierto que obedece a un cambio de tendencia. Durante años las operaciones de inversión hotelera estuvieron relacionadas con la actividad inmobiliaria lo que, al llegar la crisis, lógicamente afectó y generó un parón inversor en la gran mayoría de destinos. En estos momentos la estrategia de los inversores hoteleros ha cambiado ya que, por un lado, se suelen estudiar como operaciones individuales ya no vinculadas a los grandes desarrollos inmobiliarios y, por otro lado, también ha cambiado el perfil del inversor.

Este cambio de perfil del inversor es el más significativo que hemos experimentado tras la crisis ya que estamos viendo como el dinero proviene ahora de *family offices* locales sofisticados como de mercados internacionales y aquí tanto puede ser norteamericano como europeo, de Oriente Medio o Asia. La procedencia ahora no es lo importante, lo decisivo es que el inversor es ya experto en el negocio hotelero o, en cualquier caso, se rodea de profesionales que sí lo son. Esto hace que las operaciones se estudien con mayor detalle que hace unos años y que los análisis respondan a elementos relacionados con las variables financieras del negocio hotelero y no solo con las características del activo o inmueble que quiere comprarse o del solar sobre el que se quiere construir. De hecho, la mayoría de las operaciones se llevan a cabo sobre establecimientos hoteleros o edificios ya existentes a los que se les inyecta un potencial de crecimiento en un proceso que suele incluir cambios de concepto y posicionamiento con el fin de incrementar la rentabilidad futura haciendo que la rotación de activos sea mucho más ágil en las nuevas condiciones de mercado.

En este sentido, los inversores hoteleros que operan en el mercado son conocedores del mercado y de todos aquellos detalles que pueden influir en él. Eso les hace estar sensibles

**Además de los hoteles de lujo, Barcelona deberá seguir creciendo en el segmento de 'hostels', para dar entrada a nuevos operadores especializados"**

a cualquier elemento externo que pueda tener un efecto sobre la industria turística como estamos viendo en el caso de Barcelona. Asegurados por expertos en el negocio hotelero, los nuevos inversores saben esperar el mejor momento y aguardar una situación favorable, antes que embarcarse en operaciones de dudosa rentabilidad como pasó antes de la crisis de 2007. Ahora cualquier síntoma de inseguridad jurídica o de clima desfavorable alerta a los inversores y ralentiza la toma de decisiones. Es algo que ya hemos podido comprobar las últimas semanas en Barcelona con proyectos que quedan momentáneamente parados como la reconversión en un hotel Hyatt de la Torre Agbar o el Four Seasons que podía ubicarse en la actual torre del Deutsche Bank en Diagonal con Paseo de Gracia.

Estos proyectos son ejemplos de las nuevas políticas de los inversores en desarrollos hoteleros. Estudian al detalle un mercado como el de Barcelona y entienden que el nicho en dónde ahora

existen oportunidades es el de lujo, ya que el parque hotelero de tres y cuatro estrellas ya está maduro tras los crecimientos de los últimos años. A partir de esa conclusión basada en conceptos de negocio hotelero, pasan a buscar ubicaciones o enclaves estratégicos ya sea por las características del edificio o por su situación en pleno centro de la ciudad. Otro ejemplo de esta política de inversión es la operación del Hotel W del Puerto de Barcelona que en 2013 pasó de la mano de un grupo de constructoras e inversores españoles a las del fondo catari *Qatari Diar* por una cifra de aproximadamente 200 millones de euros o la del actual Renaissance ubicado en la calle Pau Claris, anterior AC Diplomatic, tras el acuerdo con Marriott.

Además de los hoteles de lujo, Barcelona deberá seguir creciendo en los próximos años en el segmento de *hostels*, dando entrada a nuevos operadores especializados junto a los que ya están presentes como Generator Hostels, St. Christophers's, Casa Gracia o Equity Point, que además es de capital catalán.

El dinamismo del mercado se demuestra también por la entrada de nuevos operadores ya sea a nivel de la inversión inmobiliaria en hoteles como en la gestión de establecimientos. Por un lado vemos a los fondos de inversión y la nueva fórmula de las *socimis* así como sociedades patrimoniales y también la entrada de nuevos operadores internacionales como Four Seasons o el Cotton House Hotel de Autograph de Marriott ubicado en la Gran Vía de Barcelona. La diferencia es que todos ellos actúan no como consecuencia de un interés en el mercado residencial si no que evalúan los proyectos en clave hotelera y, especialmente financiera, y eligiendo las operaciones en clave de rentabilidad y, habitualmente, con una fecha de salida.

Mientras los ratios de ocupación, los precios siguen mostrando la buena salud que tienen en estos momentos y los precios de venta de los activos hoteleros sigan siendo atractivos con potencial incremento, es lógico pensar que todos estos inversores van a seguir manteniendo su interés y que, en el momento que la situación ofrezca las suficientes garantías jurídicas, Barcelona seguirá atrayendo a los inversores hoteleros que conocen perfectamente el potencial de futuro de la ciudad y también su capacidad para seguir captando nuevos nichos de negocio como los que hemos mencionado en el lujo, *mille-nials* y en *backpackers*.



El Cotton House en Barcelona MATE CRUZ