

# Frits Van Paasschen

## “En el lujo importa más la actitud que el dinero”

¿QUIÉN DIJO QUE EL LUJO HABÍA MUERTO? EL PRESIDENTE DE STARWOOD, LÍDER MUNDIAL EN HOTELES DE CINCO Y CUATRO ESTRELLAS, CREE QUE LO PEOR YA HA PASADO Y QUE LA CADENA ESTÁ MÁS VIVA QUE NUNCA. TANTO, QUE YA HA EMPEZADO A COMERSE EL MERCADO ASIÁTICO.

POR AMAIA ARTETA (BARCELONA)  
Fotografías: Laura Guerrero

Desde la planta 21 del *W Hotel* de Barcelona, el último icono del *skyline* de la Ciudad Condal, las vistas sobre la playa de la Barceloneta no pueden ser más impactantes. Obra del arquitecto Ricardo Bofill, este hotel pertenece a la enseña más *cool* y dinámica de Starwood Hotels & Resorts, líder mundial en hoteles de cuatro y cinco estrellas y la segunda cadena por capitalización bursátil. Un escenario de altura para un encuentro con Frits Van Paasschen, su presidente y consejero delegado.

Alto, delgado, elegante pero informal, sin corbata, y con unos 49 años magníficamente bien llevados, Van Paasschen *pilota* una cadena que ha revolucionado la industria con sus hoteles de diseño vanguardista y de estilo *casual*. Y aunque aterrizó en el sector hace sólo tres años, arropado por una dilatada trayectoria en compañías como Nike, Disney o McKinsey, hay pocas voces autorizadas

como la suya para disertar sobre un mundo al alcance de no muchos bolsillos: una noche en el *W* de Barcelona oscila entre 240 y 10.000 euros.

—¿La crisis ha matado al lujo?

—Tal vez por un momento, en lo peor de la crisis, el lujo estuvo sumido en un profundo sueño. Pero siempre he creído que volvería. A lo largo de la historia, la gente ha demostrado un gran apetito por cuidarse, de forma que cuando la confianza del consumidor se recupere y los negocios empiecen a ver la luz al final del túnel, la gente saldrá, viajará e, inevitablemente, regresará al lujo.

—¿Y qué se entiende hoy por lujo?

—Es algo que cambia con el paso del tiempo. Hoy existen diferentes opciones donde elegir: se puede escoger entre cómo define el lujo un hotel *W* como éste en el que estamos u otro como el *Alfonso XIII* en Sevilla, un *Luxury Collection* con una interpretación del lujo más local. La gente tiene acceso ahora a muchas más cosas, por eso, para mí el lujo tiene que ver con ofrecer aquello que cada consumidor quiera.

—En la moda se habla del 'lowluxury', ¿lo veremos también en los hoteles? ¿La gente gastará con la misma alegría después de esta crisis?

—Para mantener la perspectiva, me gusta leer historia. Y si lees sobre la Gran Depresión, ves que el paro se mantuvo en el 25% durante una década, en lugar del 10% actual [en

### NUEVO ICONO.

Para el presidente de Starwood, la innovación está cambiando las reglas de juego del sector. Y el *W Hotel* de Barcelona es una prueba de ello.

“EL LUJO NO HA MUERTO CON LA CRISIS, SÓLO HA ESTADO SUMIDO EN UN PROFUNDO SUEÑO”



Estados Unidos], y que el PIB cayó un 15% y no un 5% como ahora. Eso, seguido de la Segunda Guerra Mundial, tuvo un gran efecto en la percepción la gente. No creo que haya habido un impacto mayor. El debate sobre el lujo y la austeridad se parece más a por qué los gimnasios se llenan en enero, cuando la gente cree que ha comido en exceso en Navidad, y se vacían en abril, cuando ya han recuperado el peso. Esta crisis ha cambiado el lujo menos de lo que se piensa. Los cambios más importantes vienen de las fuer-

zas de la globalización, de la visión digital del mundo y de la noción de sostenibilidad. Ésas son las grandes tendencias. Ya estamos viendo cómo los patrones de viaje están variando rápidamente. Nuestro primer hotel en China, un *Sheraton*, era para extranjeros. Hoy, el 80% de los clientes en el país son chinos.

**—¿En qué medida un huésped indio, estadounidense o español tienen diferentes expectativas?**

—Es interesante, porque hasta ahora estábamos acostumbrados a segmentar un hotel

en tres, cuatro y cinco estrellas, y pensábamos que la geografía era determinante. Si miramos a una marca como *Sheraton*, con 75 años de historia, durante los cuarenta primeros fue sólo una cadena radicada en Estados Unidos y después, una enseña para turistas norteamericanos y occidentales que viajaban por el mundo. Sin embargo, una marca como *W* se ha convertido en global en menos de doce años y *Aloft* [hoteles de diseño de tres estrellas], con sólo dos años de vida, está presente en Pekín, Bruselas, Abu Dhabi y ya tene- ►



## “HOY EL 80% DE LOS CLIENTES EN CHINA SON DEL PAÍS Y NO TURISTAS EXTRANJEROS”

## “EN STARWOOD NOS HEMOS PREPARADO Y SALDREMOS DE ESTA CRISIS FORTALECIDOS”

► mos contratos en Latinoamérica. Nadie viaja cinco o diez horas en avión para ver lo mismo que tiene en casa. La edad, el dinero y el lugar en el que vivas importan menos que lo que diga tu mente. El lujo es hoy una cuestión de actitud y mentalidad.

Cuando este ejecutivo dejó la presidencia de la cervecera Coors para liderar la cadena norteamericana, gestora de enseñas exclusivas como *St. Regis*, *Westin*, *Sheraton* y *Le Méridien*, la crisis económica acababa de estallar. Pero no fue hasta mediados de 2008 cuando su zarpazo se dejó sentir en el mundo hotelero. “Mi estrategia inicial estaba puesta en las enormes oportunidades de crecimiento que veíamos, sobre todo, en los mercados emergentes y en el acceso a la clase media de cada vez más gente en todo el mundo. Pero pasados unos meses vimos claro que la caída en el negocio

era la peor de nuestras vidas, y cambiamos el enfoque”, rememora este licenciado en Económicas y Biología por el Amherst College de Massachusetts y MBA por Harvard.

Entonces tuvo que adoptar medidas drásticas: reducir los costes –se despidió al 25% de la plantilla en las oficinas centrales–, vender activos no estratégicos, rebajar la deuda... Había que controlar el balance y la estructura financiera. “Le dije a nuestra organización que no estábamos en fase de crisis sino en la etapa preventiva. Que debíamos concentrarnos en aquello que podíamos controlar, prever lo peor y confiar en que la cosas fuesen mejor de lo esperado. Y, de hecho, saldremos de esta crisis fortalecidos”, asegura convencido. En 2009, la facturación cayó un 17,4%, hasta los 4.756 millones de dólares, y el beneficio se desplomó un 78%, hasta los 71 millones. Y empieza a verse un cambio de rumbo: en los seis primeros meses de este año, los ingresos han repuntado un 8% y el beneficio, un 3%. Pero este difícil escenario obligó a Van Paasschen a hacer gala de sus mejores dotes de liderazgo y de un carácter forjado a golpe de maratones –ha corrido doce– y carreras extremas como la *Roparun*, una competición sin descansos entre París y Róterdam.

–¿Esta crisis ha sido el maratón más duro que le ha tocado correr?

–Cuando ves informes sobre la difícil situación en todo el mundo es fácil asustarse. Y debo confesar que hubo momentos en los que me sentía realmente incómodo con todo lo que estaba pasando a mi alrededor. Pero por seguir el símil deportivo, se trata de darte cuenta de que hay limitaciones y de entender cómo adaptarse a las circunstancias para mantener la sensatez en el peor de los momentos.

–Usted la ha bautizado como la ‘Gran Depresión Hotelera’. ¿Ve algún repunte?

–Los indicadores muestran que lo peor ya ha pasado, pero si algo aprendí en 2009 es que es muy difícil predecir el futuro. Pero espero que las cosas sigan por este camino. No sólo vemos un repunte del turismo sino también de los viajes de negocios y de los congresos, tres elementos esenciales para nosotros. Y Shanghai, Nueva York, Londres, Roma y París están al 90% de ocupación, un nivel como antes de la crisis.

–¿Y es realista pensar que la rentabilidad vuelva a ser como en la época dorada?

–En los países desarrollados, y me refiero a Estados Unidos, Europa y Japón, hemos acabado el ciclo con el menor número de nuevos hoteles en los últimos cincuenta años. Es decir, hay una cierta escasez de oferta en muchos mercados, y ésa es una razón por la que vemos altas ocupaciones como ahora. Por eso creo que los precios hoteleros subirán de forma significativa en los próximos dos, tres o cuatro años.

–Hay quien dice que lo que impera es la sobreoferta y más con una demanda a la baja.

–Hablo en términos generales. En España se ha construido quizá más, pero incluso aquí, este hotel, que es el mayor *W* de la cadena [473 habitaciones], está al 90% de ocupación. ¡Y lleva menos de un año abierto! La demanda para un hotel de estas características es muy fuerte. Y en Londres, París y Roma, por ejemplo, hay margen para nuevas plazas. Pero, sí, en otros lugares hay demasiada oferta.

–Aparte de fortalecer la estructura financiera, ¿ese cambio de enfoque se nota en la forma de gestionar la compañía?

–Como líder, lo más difícil es pedir a empleados comprometidos, algunos de los cuales llevan mucho tiempo en la *casa*, que se marchen. Es una decisión importante y muy difícil. Pero gracias a la reducción de costes, nos hemos concentrado en aquello que ►



► es importante para la compañía: aportar innovación al sector; garantizar que cada una de nuestras marcas se mantiene firme, proporcionar experiencias que conecten con los clientes y seguir abriendo hoteles.

Incluso en lo peor de la crisis, Starwood no ha parado máquinas: 83 aperturas en 2009 y otros 80 hoteles más previstos para 2010. Un ritmo frenético. En abril, la cadena inauguró su establecimiento número mil: el *Sheraton Qiandao Lake Resort*, en Hangzhou, China. La ubicación no es baladí. Van Paasschen cree que tanto este gigante asiático como India no están viviendo un ciclo económico alcista sin más, sino un fenómeno similar a la Revolución Industrial. Un momento que la cadena considera una oportunidad de oro. De hecho, el 80% de las 85.000 habitaciones en proyecto se ubicará en Asia-Pacífico. “En diez o quince años, el mercado hotelero en China será tan grande como el de Estados Unidos. El objetivo es tener entonces tantos hoteles allí como en nuestro país”. Un paso más que ahondará en la internacionalización de la cadena, que hoy cuenta ya con más de la mitad de sus hoteles fuera de Estados Unidos. No en vano, Starwood se considera “la cadena más global del mundo”.

Una palabra, global, que Van Paasschen reitera una y otra vez. Tal vez porque está impresa en su ADN: sus padres, aunque holandeses, nacieron en Indonesia y él en Holanda, pero se ha criado desde joven en Estados Unidos. “En casa, mis padres hablan holandés y he crecido en un entorno bicultural. Pero somos una familia global”. Incluso, él mismo se define con humor “optimista como un estadounidense y obstinado como un holandés”.

**–De su etapa en Nike, ¿qué lecciones aprendió que ahora pueda aplicar en Starwood?**

–Cada cosa que allí hacíamos estaba orientada a construir la marca. Y nos dimos cuenta de que los resultados financieros eran fruto de hacer bien las cosas al respecto: entendiendo la marca no como un eslogan publicitario sino como una personalidad y una compañía responsable. Y este sentido de marca es igual de importante en Starwood.

**–¿Y qué le sorprendió del mundo hotelero?**

–La dependencia con la salud económica. Cuando vendes cerveza y la economía empeora, la gente necesariamente no bebe me-

## “UNA COSA ES TENER UN HOTEL ‘COOL’ Y OTRA MUY DISTINTA, LLENARLO DE CLIENTES Y HACER QUE SEA RENTABLE”



nos, pero aquí el impacto es más directo. Además, en este negocio tienes que pensar en el ahora: cómo va la ocupación, qué tarifas cobrar, si los clientes están contentos... Y a la vez, hay que planificar a cuarenta años vista. Parece fácil, pero es un sector complejo.

Por eso, quizá la clave resida, como él mismo afirma, “en escuchar, confiar y comunicar de forma clara cuáles son las expectativas y dejar un margen de maniobra a tus colaboradores. Es imposible controlarlo todo en cada momento”. Una fórmula que no le libra de hacer las maletas y salir. En estos tres años ha visitado 250 hoteles en unos cincuenta países. “Dicen que una imagen vale más que mil palabras y, para mí, visitar un hotel vale más que 10.000 cosas que me puedan contar. Tengo que viajar, conocer los establecimientos y charlar con los empleados”, asegura.

**–Cuando entra en una de sus habitaciones, ¿en qué se fija?**

–La gente me pregunta si soy un diseñador porque el diseño es muy importante en nuestro negocio. Y les digo que no. Del marketing he aprendido que no tengo que escribir el anuncio, pero sí controlar que la agencia plasme la idea que se le ha dado. Al entrar en una habitación no es mi deber decir si algo tendrá

que estar en otro color o mover la almohada de sitio, sino mirar como lo haría un cliente y pensar en si se cumplen las expectativas.

**–Y si viaja con su mujer, ¿le suele hacer observaciones?**

–Bueno, eso pasa en un hotel y en casa [se ríe]. Recibo emails con sugerencias constantemente. Igual que la gente opina sobre los anuncios, porque ve muchos al cabo del día, lo mismo pasa con los hoteles: todo el mundo es un experto. Pero siempre es interesante recibir comentarios.

Puede que algunos se queden abrumados con la estética vanguardista de un hotel *W* como el de Barcelona. Puede también que algunos piensen que un hotel así es fácil de replicar, que sólo es cuestión de diseño. Pero Van Paasschen advierte que la fórmula del éxito es una suma de elementos, desde el diseño hasta la forma de relacionarse con el cliente, el servicio... “Si fuera tan fácil, habría más marcas como ésta. Pero detrás de todo, hay un sistema de reservas global y un programa de fidelización que llena el 45% de los hoteles. Una cosa es tener un hotel *cool* y otra muy distinta, llenarlo de clientes y hacerlo rentable”. Porque para Starwood el lujo es, ante todo, un negocio. ■

amaia.arteta@capital.es

