

Hospes Hotels & Moments (Grupo Fuenso)



INVESTIGADORA:

Itziar Castelló

PERSONAS ENTREVISTADAS:

Antonio Pérez Navarro (consejero delegado)
Joaquín Urbieto (director de Desarrollo y Proyectos de Hospes Hotels y Senzone)
Egli Stamatiou (directora de Bodyna)
Eva Olmos (directora de Recursos Humanos)
Peter Niuwland (director de Ventas)
Jorge Fernández (director de Nuevos Proyectos)
Anne-Carin Nordin (directora de Marketing)

Denominación de la empresa: Hospes Hotels, SL (Grupo Fuenso)

Director general	Antonio Pérez Navarro
Año de creación	2000
Actividad que desarrolla	Hostelería, restauración y <i>spa</i>
Sector	Hostelería
Localización geográfica	Central en Barcelona; 8 hoteles en España, 1 hotel en Francia
Dirección	C. del Císter, 1-3, 08022 Barcelona
N.º trabajadores (2007)	400
Facturación (2008)	30.973.530 €
Capital social (2008)	47.416.400 €
Estructura de la propiedad	Sociedad limitada. Grupo privado de cuatro familias de accionistas: Fonsagrada (30%), Areyhold (30 %), Telescom (30 %) y Antonio Pérez Navarro (10 %)
Teléfono	(+34) 932 388 310
Página web	www.fuenso.com
Otras observaciones a destacar:	El Grupo Fuenso incluye cuatro marcas comerciales: Hospes Hotels & Moments, Senzone Restaurants & Tastes, Bodyna Spa's & Sensations y Almost Business & Events. Todas estas marcas pertenecen a servicios que se ofrecen en los hoteles.

Resumen ejecutivo del caso

El Grupo Fuenso es una cadena hotelera creada en el año 2000 por iniciativa de su director general y consejero delegado. Está formado por nueve hoteles de cinco estrellas, situados en los centros históricos de las ciudades, en edificios rehabilitados de gran valor histórico y arquitectónico. Uno de sus elementos diferenciadores es el *Proyecto Sueños*. Todas las actividades del Grupo Fuenso (hostelería, *spa*, restauración y servicios al cliente) tienen el objetivo de mejorar el sueño y el descanso de los clientes. El *Proyecto Sueños* está desarrollado en partenariatio con investigadores especializados en problemas del sueño, así como con ONG encargadas de hacer realidad los sueños de muchos niños.

PARTE 1: LA EMPRESA

Posicionamiento / papel / lugar de la empresa dentro del sector

El Grupo Fuenso, con sus nueve hoteles Hospes Hotels & Moments, los restaurantes Senzone Restaurants & Tastes y los servicios de *spa* Bodyna Spa's & Sensations, conforma una oferta de servicios basada en el concepto de descanso y bienestar. Es un grupo de hoteles nicho: hoteles de cinco estrellas, de pocas habitaciones, situados en los centros históricos de las ciudades y siempre en edificios rehabilitados, de un gran valor patrimonial, arquitectónico y cultural.

El Grupo Fuenso se diferencia porque presta al cliente un servicio original, con un gusto por lo auténtico y alejado del lujo gratuito. Los hoteles Hospes son un símbolo de luminosidad, con materiales nobles y espacios armónicos diseñados para el descanso. La búsqueda del descanso y la relajación está presente en todos sus detalles y actividades, y también en los restaurantes Senzone, que se caracterizan por desarrollar una gastronomía local con sabores puros y naturales, una alimentación ligera y equilibrada para favorecer el descanso. En palabras del grupo: "Fuenso convierte en una experiencia real la promesa de desconexión, descubrimiento y liberación que inspiran la creatividad, la exploración y la rehabilitación, a través de un contexto espacio-tiempo único, de pureza, autenticidad y originalidad". El Grupo Fuenso ha sido distinguido recientemente como el mejor hotel y ha recibido numerosos reconocimientos nacionales e internacionales por su diseño y capacidad de innovación. Entre otros, ha recibido el *Conde Nast Johansens Award of Excellence* y el premio al mejor diseño de interiores en Europa, otorgado por el *Prix Villégiature*.

Antonio Pérez Navarro, director general del grupo, considera que Fuenso está en el negocio del sueño. Su misión pasa por potenciar la capacidad de soñar del cliente y de los empleados, entendido desde un punto de vista médico, por lo que es necesario que se cumplan una serie de condiciones físicas relacionadas con el descanso y el bienestar. También es necesario que se cumpla la capacidad de conseguir lo que se desea, en sentido metafórico. Para lograr el nivel de descanso máximo, el Grupo Fuenso lleva a cabo una investigación aplicada, junto con la Sociedad Española del Sueño y la Clínica del Sueño Estivill, USP. Todos ellos estudian cómo se puede potenciar el descanso en los hoteles Hospes, así como desarrollar otras actividades del grupo.

Retos y dificultades inherentes al sector

Los principales retos del Grupo Fuenso son, sin duda, los vinculados al proceso de desaceleración económica de España y Europa. Las consecuencias más directas de la ralentización del consumo para el Grupo Fuenso son el descenso del índice de ocupación y la presión a la baja de las tarifas hoteleras que experimenta el sector.

Por otro lado, la crisis económica lleva al mercado inmobiliario a incrementar la oferta y a bajar los precios. El Grupo Fuenso se halla en proceso de expansión y puede beneficiarse de estas dinámicas del mercado para comprar o adquirir la explotación de nuevos hoteles, particularmente en el resto de Europa. En este sentido, Fuenso es un grupo todavía pequeño, pero muy dinámico. Desde que se creó, en el año 2000, ha abierto nueve hoteles y tiene previsto abrir próximamente un mínimo de ocho más en España y en Europa. En palabras de Joaquín Urbieto, director de Proyectos y Expansión de Hospes: “Uno de los retos más importantes del grupo es continuar con un buen ritmo de expansión y una buena reputación, como la que Hospes ha adquirido en el sector.”

Uno de los retos inmediatos de Fuenso es convertirse en una empresa capaz de liderar la expansión del concepto del sueño como factor diferencial de su marca, y diversificar sus servicios alrededor de este concepto. Es por este motivo que el Grupo Fuenso trabaja, con un grupo de especialistas, tanto en el concepto fisiológico del sueño como en el concepto de ilusión y superación personal. El Grupo Fuenso empieza a encontrar colaboradores de otras industrias y otros sectores económicos, así como organizaciones de la sociedad civil o entidades públicas para crear una oferta más completa referida al tema del sueño y el problema de la falta de descanso que padece nuestra sociedad estresada.

Factores de éxito de la empresa

Antonio Pérez Navarro, consejero delegado, señala que el éxito puede definirse y medirse de muchas maneras. Por un lado, el éxito del Grupo Fuenso es visible por su crecimiento (nueve hoteles nuevos en ocho años), pero también por los altos índices de ocupación y por el margen financiero. Por otro lado, según Antonio Pérez Navarro, el éxito en este sector se mide, sobre todo, de forma intangible. “El éxito para nosotros –explica Antonio Pérez Navarro– es que los clientes nos feliciten cuando están en el hotel; es que los clientes se sientan bien y, si es posible, que duerman y descansen mejor, y ello les ayude a ser felices.”

“Otra medida de éxito muy importante para nosotros –añade Eva Olmos, directora de Recursos Humanos– es que nuestros empleados sean felices trabajando en una empresa como el Grupo Fuenso, que se sientan orgullosos de ello y que vengan a trabajar con ilusión todos los días.”

Joaquín Urbieta, director de Proyectos, explica: “Otro signo de éxito es que se hable de nosotros dentro del sector, que se hable bien y que se hable de forma sostenida en el tiempo: no un día, ni un año, sino treinta años...”.

PARTE 2: LA RSE EN LA EMPRESA

¿Qué entienden por RSE en su empresa?

Antonio Pérez Navarro, consejero delegado y fundador, explica:

“En 2004, cuando ya teníamos los dos primeros hoteles en marcha, empezamos a pensar estratégicamente en nuestra misión, nuestros valores. Queríamos empezar a dar sentido a todo lo que hacíamos y ser capaces de comunicar, de forma coherente a todos los empleados, clientes, proveedores y competidores, qué era el Grupo Fuenso y qué nos diferenciaba. Teníamos que saber por qué motivo el cliente nos compraría nuestros servicios y qué queríamos aportar a la sociedad.

Hacíamos donaciones a Médicos Sin Fronteras, pero éramos conscientes de que se trataba, sobre todo, de caridad, y queríamos hacer algo relacionado con nuestro negocio. En nuestros hoteles, creamos las condiciones para que los clientes sueñen. Pensábamos que, si nos dedicábamos al negocio del sueño, tendríamos que hacer cosas relacionadas con los sueños que aportamos a la sociedad. Queremos que la sociedad de nuestro entorno viva mejor, pero haciendo cosas que realmente formen parte de nuestra esencia. Para nosotros, esto es la responsabilidad: entender qué podemos aportar a la sociedad, cómo contribuir a solucionar los problemas sociales que nos rodean, desde nuestro negocio.”

¿Qué hacen en este campo?

Todos los entrevistados coinciden en señalar que el proyecto de RSE más importante para el Grupo Fuenso es el *Proyecto Sueños*. Este proyecto tiene dos partes: una parte relacionada con el problema fisiológico del sueño, es decir, el descanso fisiológico y la importancia del sueño para la regeneración vital, y la otra parte relacionada con los sueños, en tanto que capacidad de superación. El *Proyecto Sueños* une estas dos partes y se convierte en la esencia del negocio del Grupo Fuenso.

En concreto, para la primera parte del proyecto, el sueño como necesidad fisiológica, el Grupo Fuenso colabora con una red de institutos de investigación sobre las patologías relacionadas con el proceso del sueño. Forman parte de esta red la Asociación Ibérica de la Patología del Sueño, la Sociedad Española del Sueño, la Clínica Estivill USP, la Sleeper Association de Canadá y universidades como las de Chicago y Québec. El Grupo Fuenso colabora con esta red, premia los mejores estudios a escala internacional y desarrolla las técnicas para la mejora del proceso del sueño en sus hoteles. Los hoteles Hospes cuentan con un servicio médico que asesora a sus clientes sobre la calidad del sueño. Las habitaciones, las camas y los jabones están hechos con materiales específicos para mejorar el proceso de dormir. Así mismo, los servicios complementarios que se ofrecen en los hoteles, como los *spa* y las comidas, están diseñados para mejorar el sueño de los clientes.

La segunda parte del *Proyecto Sueños* tiene por objetivo fortalecer las relaciones entre los empleados y los colaboradores del Grupo Fuenso. En esta parte del proyecto, se trabaja con la organización Aldeas Infantiles SOS. A través de distintos proyectos, esta entidad da oportunidades a personas con necesidades socioeconómicas. El Grupo Fuenso premia con becas a algunas de estas personas y explica su historia mediante la publicación anual de un libro.

El desarrollo sostenible también forma parte de la responsabilidad social del Grupo Fuenso. Los hoteles Hospes quieren identificarse con una forma distinta de tratar el entorno. Por ello, todos los hoteles son edificios antiguos rehabilitados con materiales locales; de este modo, se ahorra tanto en coste como en emisiones de gases de transporte. Hospes utiliza bombillas y electrodomésticos de bajo consumo, baterías para corregir la potencia eléctrica, placas solares y calderas de biomasa que funcionan con un combustible menos contaminante. Así mismo, Hospes ha instaurado unos sistemas de recogida de aguas pluviales y reciclaje de aguas grises. Hospes incentiva la utilización de formas de transporte ecológico entre sus clientes y pone a su disposición transportes eléctricos.

¿Cómo lo hacen?

Los proyectos de RSE del Grupo Fuenso están contruidos sobre la base de la colaboración con expertos en cada uno de los ámbitos en los que se trabaja. Este principio de partenariado no solo se sigue para la gestión cotidiana, sino también a la hora de tomar decisiones estratégicas.

El *Proyecto Sueños* fue concebido por Antonio Pérez Navarro, junto con los doctores Estivill y Puertas. Desde el principio, las distintas partes se han implicado no solo en el jurado que otorga los premios, sino en el desarrollo de las distintas fases del proyecto. Se pretende que este proyecto sea, sobre todo, una plataforma para concienciar de la importancia que tiene dormir bien como factor de bienestar para los clientes del Grupo Fuenso. También quiere convertirse en una plataforma para el desarrollo de una red mayor de empresas y organizaciones interesadas en esta materia.

El proyecto de colaboración con Aldeas Infantiles SOS también está concebido desde el partenariado. Un jurado constituido a partes iguales por Aldeas Infantiles SOS y el Grupo Fuenso se encarga de elegir los mejores proyectos. Una consultora realiza la primera selección y, una vez al año, uno de los hoteles Hospes organiza una gala de entrega de premios.

Por otro lado, con respecto a las acciones medioambientales, Jorge Fernández, responsable de Nuevos Proyectos, señala: “Las acciones de mejora del medio ambiente forman parte del proyecto de rehabilitación de los hoteles desde su concepción. Nosotros tenemos unos estándares mínimos. Los hoteles han de tener capacidad para un *spa*, un estilo de decoración interior, etc. Para los nuevos hoteles previstos, pedimos que estas características se cumplan y que la filosofía de respeto hacia el medio ambiente se respete.”

¿Por qué lo hacen?

“En Hospes, el *Proyecto Sueños* se vive realmente –dice Jorge Fernández. Es un tema que nos genera ilusión y motivación para continuar haciendo cosas en nuestros hoteles; es como un curso intensivo de pensamiento positivo.”

Jorge Fernández añade: “El *Proyecto Sueños* empezó casi a la vez que Hospes. Hay muy poca gente que no entienda el proyecto como parte de Hospes. Hospes no sería lo mismo sin el cuidado por el descanso, sin la misión de dormir, soñar y descansar.”

Eva Olmos, directora de Recursos Humanos, expone que el *Proyecto Sueños* es la fuerza intangible de un espíritu, de una filosofía a la hora de crear un negocio. Eva Olmos explica: “Antonio Pérez Navarro, nuestro director, ha creado un negocio en el que ha querido unir su sentido ético y su profesionalidad. El proyecto es el resultado de la voluntad de concreción de este espíritu y de la ilusión que entre todos hemos ido poniendo. Para el Grupo Fuenso, el *Proyecto Sueños* forma parte de su identidad de empresa y de sus valores corporativos. Casi todos los empleados entienden que el

cliente final reconoce este esfuerzo y lo aprecia. Aprecia, sobre todo, la calidad humana del equipo de trabajo del Grupo Fuenso.”

¿Cómo evalúan su RSE?

Los elementos intangibles de sus proyectos relacionados con el *Proyecto Sueños* todavía se evalúan informalmente, sin utilizar indicadores formalizados. Anne-Carin Nordin, directora de Marketing, nos explica que consideran que el proyecto todavía es demasiado joven para desarrollar indicadores formales, pero que es uno de los proyectos que quieren resolver próximamente.

Joaquín Urbieto comenta: “Con respecto a los indicadores medioambientales, tenemos unos responsables de mantenimiento que toman las medidas diariamente. Estos responsables de mantenimiento *reportan* a los directores del hotel y a los responsables de área. Tenemos unos objetivos de ahorro por hotel, y tratamos de cumplir estos objetivos. Es un compromiso económico, pero también es un compromiso con el medio ambiente.”

