


VÍA HOTEL

La revista líder del sector hotelero

Es una publicación de GRUPO VÍA

Nº 78 1 Año 2021

A portrait of Cristina de Juan, a woman with light brown hair pulled back, wearing a black blazer over a blue ruffled blouse. She is smiling and looking towards the camera. Her right hand is resting on a stone wall. The background is a blurred outdoor setting with green foliage.

“Hemos hecho una apuesta firme por un modelo de turismo no invasivo, donde la conservación del entorno, la utilización de eco-proveedores o la gestión selectiva de residuos y reciclaje están en nuestra línea”

Cristina de Juan
Directora
Hotel Bahía del Duque

A portrait of Oriol Serra, a man with dark hair and a beard, wearing a white shirt. He is looking towards the camera with a slight smile. The background shows a view of a town with buildings and a church spire.

“Hemos dividido la compañía en dos grandes áreas: hospitality y living”

Oriol Serra
Smart Rooms Company

A landscape view of a hotel deck overlooking a valley. The deck has two wooden chairs and a small table. In the background, there are mountains and a river. The sky is blue with some clouds.

“La atomización de la planta hotelera española ralentiza la recuperación”

Ivar Yuste, socio de PHG Hotels & Resorts

"La atomización de la planta hotelera española ralentiza la recuperación"

¿Cuáles serán las claves para la recuperación hotelera? Por Ivar Yuste, socio de PHG Hotels & Resorts



"Algunas zonas de España van a pagar una factura más alta que otras. El ejemplo extremo es Canarias, una región que lleva décadas dejando en manos de la touroperación la comercialización de sus hoteles" comenta Ivar Yuste

"La atomización de la planta hotelera ralentiza la recuperación"

A pesar de que España es el segundo destino del mundo en llegadas internacionales después de Francia, y por delante de Estados Unidos y de China, y que el sector turístico supone el 20% del PIB, el sector hotelero español adolece de una atomización muy elevada. En Estados Unidos, el mercado hotelero más líquido y profesionalizado del mundo, el 70% de los hoteles está en manos de las grandes marcas globales. En España es exactamente a la inversa: el 70% del mercado está en manos de hoteleros independientes o pequeñas cadenas. Esta falta de tamaño crítico está en el origen de la incapacidad de los líde-

res del sector hotelero español por lograr una interlocución al máximo nivel con el Gobierno de España. En consecuencia, la atención que el Gobierno de España está prestando al sector es muy limitada.

A partir del momento en el que vuelvan a abrir la mayoría de los hoteles, deberán pasar entre 12 y 18 meses para que la situación financiera de los grupos hoteleros empiece a tornarse positiva. Sin embargo la falta de atención de la administración pública está perjudicando gravemente al sector.

Canarias, el destino que va a pagar la factura más alta

Pero algunas zonas de España van a pagar una factura más alta que otras. El ejemplo extre-

mo es Canarias, una región que lleva décadas dejando en manos de la touroperación la comercialización de sus hoteles. Se trata de un modelo obsoleto de comercialización que cuenta ya con más de 50 años de antigüedad. Salvo honrosas excepciones, los hoteles de Canarias constituyen un "bed bank" o banco de camas. No se ha creado destino, ni se han implantado marcas internacionales. Los touroperadores deciden a qué precios se vende cada temporada y son los que toman el riesgo aéreo de las operaciones. No existe diferenciación de producto. Por este motivo, destinos de inferior calidad como Marruecos, Túnez, Egipto o Turquía se pueden permitir el lujo de competir con Canarias.

Mientras los hoteleros de Canarias no asimilen que deben crear destino e introducir marcas potentes globales en sus hoteles, no se generará el flujo necesario de ventas directas que, a su vez, motive a las compañías aéreas a tomar riesgo aéreo "seat only".

Iniciativas como la creación de un touroperador hotelero canario echan más leña al fuego y sólo acrecientan y perpetúan la debilidad de este destino. Peor aún, crear una línea aérea con capital hotelero, o con ayudas públicas, son fórmulas destinadas al fracaso más estrepitoso y que no resuelven el problema de base: la falta de marcas potentes en el destino. La historia de la aviación española en general, y canaria en particular, está sembra-

da de aerolíneas fallidas. Desgraciadamente auguro que Canaria Airways será la próxima. La conclusión es que los hoteleros canarios no deben tratar de replicar modelos arcaicos como la touroperación (venta de folletos de papel en agencias de viaje en la calle). Deben adaptar su destino a la hotelería moderna basada en las marcas y la distribución online.

La crisis pone en entredicho el crecimiento a base de alquileres

Correcto. El uso indiscriminado de los contratos de arrendamiento para crecer, está en la base misma de la fragilidad de los grupos hoteleros españoles (al margen de la falta de tamaño que apuntábamos antes). Tomar posiciones

de riesgo financiero de este calibre, comprometiéndose a largo plazo al pago de rentas a terceros por el uso de activos ajenos, supone una carga económica en el balance de las cadenas que se vuelve insostenible cuando alcanzamos la parte baja del ciclo.

Prevalecerá la potencia comercial de las grandes marcas

Solo los grupos hoteleros que asimilen la naturaleza cíclica de esta industria serán capaces de sobrevivir. Entender que el crecimiento de las cadenas hoteleras debe derivarse de su poder comercial de marca (contratos de franquicia y conceptos de producto innovadores) y de su capacidad para tomar riesgo sobre activos ajenos (contratos de arrendamiento), es la clave para navegar las diferentes fases del ciclo económico de forma consistentemente exitosa.

En estos días estamos observando como cadenas hoteleras que han fundamentado la totalidad de su plan estratégico en el crecimiento rápido mediante el alquiler de establecimientos, se están derrumbando como castillos de naipes. Sólo las grandes marcas globales que aúnan tamaño y potencia de marca saldrán victoriosas a lo largo de las crisis periódicas que inevitablemente continuarán teniendo lugar. Hablo de grupos como **Accor, Marriot, Hilton, IHG, Louvre Hotels, Best Western**, etc.

Sobrevivirán los más creativos

Finalmente, la supervivencia pasa inevitablemente por la innovación. Están ganando terreno cada vez con más frecuencia nuevos modelos de negocio que los hoteleros tradicionales españoles han ignorado por completo desde el inicio. Los hostels en

particular, un concepto antiguo pero que ha evolucionado radicalmente, cada vez se está profesionalizando y sofisticando más. Desde **PHG** observamos de forma creciente diseños más innovadores, ofertas de restauración que nada tienen que envidiar a los restaurantes de moda, estándares de calidad de habitaciones equiparables a hoteles de 4 estrellas, etc., Se mezclan habitaciones comunes con literas, con habitaciones convencionales estándar, etc. Marcas internacionales como **25 Hours, Mama Shelter, The Hoxton, Motto by Hilton, Freehand, Jo & Joe** están llevando a la hotelería global por un camino que ningún grupo español está siendo

capaz de emular por el momento, salvo escasísimas excepciones como **Bastardo**, en Madrid, por ejemplo.

La administración pública no cuenta con un interlocutor de peso en el sector turístico

El top 15 de las cadenas hoteleras más grandes del mundo está copado por grupos norteamericanos y chinos. El líder hotelero español, **Meliá**, tan sólo ocupa la posición número 19 del ranking global. Todas las demás cadenas españolas se pierden en los puestos más bajos del ranking.

Como hemos podido apreciar durante la pandemia, la interlocución directa de la Presidencia de Gobierno de España

se ha centrado en las telecom, las empresas energéticas y los bancos. Los grupos turísticos españoles han demostrado una total carencia de interlocución para poder articular ayudas que se correspondiesen mínimamente al porcentaje del PIB que ocupa este sector (aproximadamente el 20%). La falta de tamaño de los grupos hoteleros españoles está en la raíz de esta falta de interlocución con la administración pública. Esto a su vez dificulta las ayudas.

Las ayudas directas no son la solución, pero además son financieramente inviables

Si algo ha evidenciado la pandemia es la fragili-

dad de las finanzas del estado tras varios meses continuados sin ingresar impuestos indirectos (I.V.A.). El Estado español no tiene capacidad financiera para proporcionar ayudas directas como se hace en Alemania u otros países europeos.

Desgraciadamente, el volumen de medidas que pudiera tomar la administración pública en nuestro sector (bajadas de I.V.A. e IBI, prolongación de ERTES, mayor volumen de ICOs) vendrá directamente determinado por el peso político del sector turístico, como hemos apuntado antes. Por el momento la interlocución política de nuestro sector sigue siendo nula, continuamos careciendo de un Ministerio de Turismo a

"Entender que el crecimiento de las cadenas hoteleras debe derivarse de su poder comercial de marca (contratos de franquicia y conceptos de producto innovadores) y de su capacidad para tomar riesgo sobre activos ajenos (contratos de arrendamiento), es la clave para navegar las diferentes fases del ciclo económico de forma consistentemente exitosa" explica Ivar Yuste.



Ivar Yuste, socio de PHG Hotels & Resorts analiza en este artículo las claves de la recuperación hotelera.

"En los últimos meses estamos observando una avalancha de creación de nuevos vehículos de inversión hoteleros por parte de los principales grupos de "private equity" españoles.

Todos estos grupos se han fijado como mandato de inversión único el enfocarse exclusivamente en activos vacacionales grandes en Canarias, Mallorca y Costa del Sol, ignorando por completo el resto de zonas de España y tipología de producto"

pesar de haberlo revindicado durante décadas. Necesitamos urgentemente que se consolide el sector (la actividad de fusiones y adquisiciones es nula) y los grandes grupos españoles ganen tamaño. La excesiva estructuración familiar de estos grupos, y la falta de profesionalización de su gestión (sólo hay dos hoteleras cotizadas en Bolsa), hacen que por el momento les sea imposible ganar tamaño a escala global, y peso político. La propia Meliá, aunque está cotizada en Bolsa, hace gala de un muy escaso "free float", precisamente como mecanismo para protegerse de posibles OPAs hostiles por parte de otros grupos internacionales cotizados de mayor tamaño.

Enfoque mayoritario en las oportunidades más sencillas a corto plazo

En los últimos meses estamos observando una avalancha de creación de nuevos vehículos de inversión hoteleros por parte de los principales grupos de "private equity" españoles. Todos estos grupos se

han fijado como mandato de inversión único el enfocarse exclusivamente en activos vacacionales grandes en Canarias, Mallorca y Costa del Sol, ignorando por completo el resto de zonas de España y tipología de producto. La estrategia cortoplacista que todos estos vehículos persiguen es la apuesta por una rápida recuperación del turismo vacacional en el medio plazo y pretenden poner en valor estos activos mediante plataformas de gestión sin marca comercial potente. Están adquiriendo gestoras pequeñas españolas que le van a dar un recorrido muy limitado a estos activos. Desde PHG nos parece una estrategia de ganancia "fácil y rápida" pero carente totalmente de visión de largo plazo y de puesta en valor profunda de la planta hotelera española.

Desgraciadamente, como el ciclo económico no se acabará dando la vuelta, salvo contadas excepciones, muchos de estos grupos no van a poder materializar tantas operaciones como se están planteando. Excepto el caso dramático de Canarias, al que

aludíamos antes, región estrangulada por su dependencia incontrolada de la touroperación, la mayor parte de los propietarios hoteleros españoles vaticinan que el ciclo económico no se va a dar la vuelta por la gradual proliferación de las vacunas. Esta resistencia de los propietarios hoteleros a bajar sus precios se explica porque llevan varios años consecutivos encadenando cifras récord de ingresos hasta 2019. Los propietarios se encuentran en una situación de solvencia financiera que para nada es equiparable a la crisis de 2009. Los balances están saneados y no se van a producir situaciones "distressed" en la mayor parte de los casos.

Se deja de lado la puesta en valor de los destinos con mayor recorrido de mejora

Desde el punto de vista de los destinos, España presenta un "upside" de creación de valor y reposicionamiento de destinos particularmente acusado en emplazamientos muy concretos de la Península. Desde PHG percibimos como

destinos vacacionales que tradicionalmente los grandes grupos españoles han dejado en un segundo plano, están siendo objeto de transformación, reinversión y reposicionamiento. Hablamos de destinos tradicionales como Salou, Benidorm, Lloret de Mar, Torremolinos, Magaluf, etc. Se trata de destinos que históricamente se han asociado con el turismo de masas o de segmento bajo, pero que ahora están experimentando una transformación gradual cada vez más clara. En lugares como Benidorm se están reformando actualmente más de una quincena de hoteles. Lo mismo está ocurriendo en otros destinos de este perfil. Las grandes marcas globales se están planteando muy seriamente su entrada en estos destinos que durante la crisis financiera de 2009 resistieron mucho mejor y se recuperaron mucho antes. Este nicho de mercado por el momento está siendo ignorado por la mayor parte de los grandes fondos de inversión porque requiere de un conocimiento más profundo del sector hotelero y de una estructuración de



los proyectos con mayor atención al detalle.

El negocio hotelero es global por naturaleza y se basa en economías de escala

Con cada crisis económica que atravesamos resulta gradualmente más evidente para los propietarios independientes que el negocio hotelero es global. Es absolutamente imposible replicar plataformas de ventas, marketing y comercialización de gigantes como **Accor, Hilton o Marriott**, que cuentan con miles de hoteles en docenas de países de todo el mundo. La única forma de sobrevivir es formar parte de uno de estos mega grupos globales. Desde PHG estamos siendo requeridos con cada vez más frecuencia para transformar y reposicionar hoteles clásicos e independientes españoles en hoteles de marca global. Se requiere subir de categoría a estos hoteles, implementar un interiorismo completamente renovado, generar vibrantes zonas de encuentro y sociales en planta calle, introducir conceptos de A&B novedosos, desarrollar proyectos de paisajismo muy estilizados, crear fachadas llamativas en los inmuebles, etc. Se requiere en definitiva adaptarse a los modelos modernos y contemporáneos de la hotelería que se desarrollan en los mercados más profesionalizados del mundo (Estados Unidos y Reino Unido).

¿Room Mate, el próximo AC Hotels?

Antonio Catalán fue en su momento el único hotelero español que había sido capaz, hasta el día de hoy, de crear un concepto innovador de hotel susceptible de atraer la atención de las grandes marcas globales. Su concepto de producto estaba tan estructurado y fue tan novedoso que finalmente la

marca **AC Hotels** fue adquirida por el gigante hotelero **Marriott**. Como resultado de esta adquisición, **AC Hotels by Marriott** es ahora una marca hotelera global cuyo crecimiento se está demostrando imparable en todos los mercados donde se está expandiendo.

En las últimas semanas se ha hecho pública (en ElDiario.es) la deteriorada salud financiera de la hotelera española **Room Mate Hotels**. La cadena de **Kike Sarasola** lleva encadenando pérdidas continuadas desde 2009 hasta 2019 y su patrimonio neto ha sido crecientemente negativo a lo largo de la última década. Como consecuencia de ello, el reciente anuncio de la salida de su accionista de referencia y la venta de su paquete de accionistas podría dar lugar a la entrada de otro gigante hotelero en España. Si finalmente **Kike Sarasola** se decanta por dar un salto cualitativo a su gestión vendiendo este paquete accionario a un grupo internacional, nos inclinamos a pensar que no se tratará de **Hilton**, ni de **Accor**. Un producto como **Room Mate**

tendría más encaje para un grupo como **Louvre Hotels** (parte del gigante turístico chino, **Jin Jiang**) o para el grupo británico **IHG**. En las próximas semanas conoceremos el desenlace de esta operación corporativa.

Todas las crisis económicas son procesos de catarsis donde sobreviven los más fuertes y se quedan en el camino los que no se adaptan al cambio. En el sector hotelero, los ingredientes de la receta para salir reforzados de esta crisis son sencillos de enumerar pero requieren de visión para ser ejecutados:

1. Ganar interlocución política:

A nivel país, los grupos españoles necesitan colectivamente ganar tamaño. Para ser un gran grupo hotelero dentro del top 15 mundial hay que contar con más de 1.000 hoteles. **Meliá** tiene tan sólo 350, **Minor (NH)** cuenta con 500 pero ya no es un grupo español. España necesita urgentemente una gran oleada de fusiones y adquisiciones.

2. Marca, marca y más marca:

Para triunfar como hotelero independiente hay que aliarse con un partner global: **Marriott, Accor, Hilton, Best Western, Louvre**, etc. son marcas que están creciendo en franquicia a nivel global. Los hoteles independientes de marca propia están condenados a generar unos resultados significativamente por debajo de las marcas globales.

3. Olvidarse del arrendamiento:

Los grupos hoteleros que vuelvan a caer en la trampa del arrendamiento volverán a copar las portadas de las publicaciones económicas por su aparente éxito a corto plazo, pero desgraciadamente volverán también a encontrarse en serias dificultades financieras cuando alcancemos la próxima crisis en 2030.

4. Potenciar la restauración:

En términos generales ningún hotel puede continuar permitiéndose el lujo de ignorar por completo el componente de socialización que aporta el negocio de la restauración. En un destino como España, la restauración de los hoteles tie-

"Con cada crisis económica que atravesamos resulta gradualmente más evidente para los propietarios independientes que el negocio hotelero es global"

ne que pasar de ser un "cost centre" a ser un "profit centre". De forma creciente los hoteles que tienen éxito son aquellos que se convierten en lugares de reunión donde converge la actividad social de su ciudad, o de su entorno más próximo. Estos hoteles son capaces de crear animados bares y restaurantes en planta calle que interactúan con la ciudad y son rentables por sí mismos, generando sinergias con el negocio de alojamiento, o en algunos casos superando las cifras generadas por el alojamiento (caso de **Mama Shelter**, por ejemplo).

5. Diferenciarse e innovar:

El último ingrediente fundamental de la receta para salir reforzado de esta crisis es la diferenciación de los hoteles. Contar con un interiorismo potente, fachadas atractivas, jardines únicos, segmentos de mercado diferenciados, mezcla de tipos de habitaciones (modelos híbridos con literas, habitaciones dúplex, etc.) se está tornando cada vez más fundamental para ser exitoso. El modelo consistente en hacer hoteles de 4 estrellas impersonales y todos iguales está agotado y está destinado al fracaso."

Texto: **Ivar Yuste**, socio-director de **PHG Hotels & Resorts**

