

El relevo generacional hotelero: un camino para profesionalizar al máximo la gestión

Para conocer más sobre la profesionalización de la gestión hotelera familiar en Sivarious hemos contactado con Ivar Yuste.

El relevo generacional hotelero: un camino para profesionalizar al máximo la gestión

martes 11 de junio del 2024 | 05:22

Gestión

En esta noticia se habla de:

Hoteles

hoteles independientes

Meliá Hotels International

Hoy en día, alrededor del 85% de la capacidad hotelera en España está en manos de propietarios independientes. En este sentido, quien **se encarga de la gestión de estos hoteles son mayoritariamente las mismas familias propietarias**, bien de forma directa, o bien a través de sociedades mercantiles familiares.

Resulta importante destacar y diferenciar las dos figuras que suelen predominar en la estructuras de propiedad. Por un lado, **es muy recurrente que estén presentes uno o varios miembros de la familia propietaria**, que están involucrados de manera directa en el día a día de la gestión del alojamiento. Mientras que, por otro lado, el resto de los miembros del consejo suele haber desarrollado su carrera profesional al margen de la actividad hotelera.

Para conocer más sobre la profesionalización de la gestión hotelera familiar **en Sivarious hemos contactado con Ivar Yuste, Asesor Hotelero y Turístico y socio de la consultora hotelera PHG Hotels & Resorts.**

“El sector hotelero está cada vez más profesionalizado a nivel global. La tendencia es a la concentración para generar economías de escala”.

”

Estructura hotelera en España

Respecto a la relevancia que tiene que quien gestione un hotel haya desarrollado su carrera profesional dentro de la actividad hotelera, Ivar explica: “En España el grupo hotelero más grande cuenta con menos de 400 hoteles, sin embargo, a nivel global, el grupo más pequeño del top-10 global cuenta con 5.000 hoteles. España sufre por tanto de **una falta de tamaño crónico en sus empresas hoteleras**”.

“Actualmente los grandes grupos globales **son los que más valor aportan**. Tratar de continuar gestionando hoteles con unan estructura no profesionalizada carece completamente de sentido, si queremos maximizar la rentabilidad de nuestro establecimiento y e incrementar su valor patrimonial”, explica.



Riesgos de la falta de profesionalización

Al tratarse de una actividad económica, la formación especializada sectorial y la experiencia en grupos empresariales líderes, “es fundamental para mejorar el rendimiento de cualquier negocio”. Pero ¿cuáles son los posibles **riesgos que puede tener que los miembros del consejo directivo** de un hotel o cadena no hayan desarrollado su actividad hotelera en el propio sector?

Para Ivar Yuste existen tres riesgos principales. En primer lugar, “nos encontramos con una curva de aprendizaje que vamos a tener que **recorrer desde cero**. Vamos a incurrir en más tiempo y en más gastos para llegar al mismo sitio al que han llegado ya otros hoteles que se gestionan profesionalmente”.

A lo que añade: “No necesariamente vamos a ser capaces de suplir la experiencia de décadas que otros grupos puedan tener ya. **En hotelería está casi todo inventado.** No tiene sentido volver a empezar desde cero”.

Por otro lado, según Yuste, cabe la posibilidad de cometer costosos errores puesto que se tiene que implementar una estrategia de “prueba y error”. “Esto nos **va a suponer equivocarnos en inversiones**, asumir un coste de oportunidad importante en decisiones erróneas, nos va a generar lucro cesante por ingresos perdidos, etc. No nos podemos permitir improvisar de esta forma y jugarnos el patrimonio y la rentabilidad de esta forma”.

A su vez, Yuste explique que el resultado final es que la **gestión no profesional desgasta la rentabilidad del hotel** y “en consecuencia resta valor patrimonial al activo inmobiliario”.

Relevo generacional

A lo largo de los últimos años se ha producido el relevo generacional de algunas de las cadenas más destacadas de España. Como es el caso de **Meliá Hoteles International**, la cual su fundador, Gabriel Escarrer Juliá, dejó en 2016 al menor de sus seis hijos, Gabriel Escarrer Jaume, al frente después de 60 años como presidente ejecutivo.

Este puede anticipar el comienzo de la segunda generación, pero **sin una desvinculación completa** de Escarrer Juliá, que continúa siendo presidente no ejecutivo del imperio que creó.

A su vez, el mes pasado, [Carmen Riu anunció su jubilación](#) antes del verano de este año en curso, fecha en la que **dejará todas sus funciones ejecutivas** y de representación institucional en RIU Hotels & Resorts.

Para Yuste, **el propio mercado es el que fuerza a las empresas a cambiar y a evolucionar** y los hoteles no son una excepción. “A ningún ejecutivo le gusta ceder cuota de poder en su negocio, pero muchas veces esta es la única forma de que el negocio se perpetue”.

Reinventarse o morir

El sector hotelero ha evolucionado notablemente en las últimas décadas, como lo ha hecho la industria del consumo en general. Es indiscutible que la demanda de consumo y ocio están **sometidas a una constante evolución** y los grandes grupos hoteleros se ven obligados a ver en qué se quedan obsoletos.

“Este tipo de perspectivas sólo te las aporta la inclusión de **generaciones más jóvenes en el consejo de dirección** de estas empresas y en la toma de decisiones. Si los propietarios no toman acción en este sentido, los grupos hoteleros que continúen ofreciendo conceptos obsoletos acabarán siendo irremediabilmente expulsados del mercado”.

En el caso de los **hoteles independientes “la presión es mucho mayor”**. De por sí, continuar operando de manera independiente es complicado, según Yuste. Sin embargo, para este tipo de grupos entrar a formar parte de un grupo hotelero global, “puede resultar una decisión mucho más sencilla de tomar que para un grupo grande, que puede seguir tentado de tratar de crear una “marca” propia”, explica.

La gestión del relevo

En una empresa donde la familia propietaria es a la vez gestora “debe articularse un **protocolo familiar que dictamine** que ningún miembro de la familia deberá participar directa o indirectamente en la gestión del negocio”, explica Yuste.

Los gestores deben ser los que se ocupen del día a día y de extraer la rentabilidad a dicho patrimonio.

”

De esta forma, “los miembros del consejo familiar deben limitarse a tomar **decisiones estratégicas sobre el rumbo de la sociedad patrimonial**, pero deben ceder el día a día de la gestión del negocio a empresas especializadas globales de reconocido prestigio y trayectoria”.

En muchos casos los accionistas de la sociedad **cuentan con otras carreras profesionales y otras actividades**. “Su labor en el consejo debe ser básicamente de preservación y revalorización del patrimonio”.