

HOTELS & BUSINESS

■ **REPORTAJE**

Los hoteles vacacionales sofistican su modelo de negocio

■ **MAGMA EN EL MUNDO**

Canarias reinventa su oferta turística

■ **INFORME**

Una visión actualizada del papel del Asset Manager

■ **ENTREVISTA**

Daniel Romero, director general de Life Apartments



BRUNO HALLÉ
SOCIO FUNDADORALBERT GRAU
SOCIO FUNDADOR
MAGMA
HOSPITALITY CONSULTING

Más certezas que incertidumbres para cerrar el 2018

Las empresas del sector turístico han despedido el 2018 con un balance positivo. El sector sigue gozando de buena salud pese al ligero descenso que la ocupación ha experimentado durante el último ejercicio, un 1,3% menos durante los nueve primeros meses del año según el Barómetro del Sector Hotelero elaborado por STR y Magma HC. A pesar de esta cifra de ocupación hotelera, España ha vuelto a vivir un año de récord histórico alcanzando los 82,6 millones de turistas, un 0,9% más que en 2017. Las cifras del 2018 son aún más sólidas si se tiene en cuenta que el año que justo se ha cerrado ha estado marcado por la fuerte competencia de otros mercados mediterráneos. Destinos como Turquía (donde la lira se vio seriamente devaluada), Túnez y Egipto, lastrados por la inestabilidad política y el impacto del terrorismo, se han ido recuperando. En paralelo, el interés por países como Croacia y Grecia, con precios mucho más competitivos especialmente durante el verano, se ha disparado, convirtiéndose en fuertes competidores del territorio español. Un trasvase que afecta sobre todo a los turistas ingleses y alemanes, principales mercados emisores del estado español, junto al francés. Incluso el interés por países del Norte como Islandia, Finlandia o Noruega también influye sobre los resultados globales.

También conviene destacar como factor positivo que el gasto medio por turista creció cerca de un tres por ciento durante el 2018 pese a que muchos hoteleros mantuvieron los precios del año anterior e incluso aplicaron una ligera rebaja. Este hecho demuestra que el reposicionamiento de activos ha sido bien valorado por una demanda que consume más y que tiene más poder adquisitivo, en una apuesta clara por el turismo de calidad. Una mejor gestión y la introducción de algunas innovaciones han contribuido en muchos casos a mejorar los resultados empresariales, además del aumento del turista con mayor capacidad de gasto. El análisis del comportamiento del sector durante el 2018 también permite concluir que parte de la demanda de julio y agosto se trasladó a la temporada media, compensando el descenso de los meses de más calor. Pese a todo, no se puede negar que, a diferencia de los años anteriores, el sector turístico creció por debajo del conjunto del Producto Interior Bruto (PIB) español. Mientras que se estima que el primero aumentó un 2%, la media de la economía española creció hasta el 2,6%.

Este es el punto de partida del año que ahora arranca. El 2019 se presenta bajo un panorama algo incierto, pero el sector turístico ha demostrado siempre una gran capacidad de resiliencia y de no sucumbir ante las dificultades. Pese a ello, deberá lidiar con algunos fenómenos. A la espera de saber cómo evoluciona el mercado, uno de los grandes interrogantes se cieme sobre los efectos que tendrá el Brexit en la llegada de turistas británicos, sobre todo en función de si la salida definitiva de la Unión Europea acaba afectando el valor de la libra. Por otro lado, todo apunta que durante este año los inversores no dejarán de buscar nuevas oportunidades en nuestro país. Las ciudades secundarias podrían adquirir un papel muy relevante especialmente para *Proyectos Greenfield*, es decir, empezando desde cero nuevos desarrollos, ya que los *Proyectos Brownfield*, de reposicionamiento, son cada vez más difíciles de encontrar en las condiciones deseables. Además, todo apunta a que el año que viene tanto España como Alemania se convertirán en el destino favorito de Europa para el segmento de convenciones y eventos. El 2019 también seguirá siendo el de la lucha del sector turístico contra los alojamientos ilegales que evitan el pago de impuestos. En definitiva, un año que arranca con algunos interrogantes pero también con la certeza de que el sector turístico seguirá siendo puntero en este país.

sumario

3 EN CUESTIÓN

Adaptación de los canales de distribución a la nueva demanda

4 INFORME

Una visión actualizada del papel del Asset Manager

6 ACTUALIDAD

La jornada anual de Magma HC reunió a más de 250 profesionales en el hotel Barcelona Princess

7 MAGMA OPINA

Hotel Trends vuelve a HIP 2019 con una agenda de innovación imprescindible para el hotelero

8 REPORTAJE

Los hoteles vacacionales sofistican su modelo de negocio

10 MAGMA EN EL MUNDO

Canarias reinventa su oferta turística

12 ENTREVISTA

Daniel Romero, director general de Life Apartments



Edita: Magma Hospitality Consulting
C/ Pamplona, 92-94, 3º 2ª 08018 Barcelona.
Tel. +34 93 486 91 80. info@magmahc.com / www.magmahc.com
Consejo de Redacción: Magma Hospitality Consulting
Diseño gráfico y maquetación: www.creandovisual.com
Foto cubierta: Jardín Tropical Hotel
Imprenta: Gràfiques Octavi
Depósito Legal: B-47164-2007

Tendencias y adaptación de los canales de distribución a la nueva demanda

en cuestión



RAFAEL ISÚN
Director General en
Patterson.Travel



WALTER LO FARO,
Director Senior para Europa Sur, Expedia Group

La distribución y la intermediación están evolucionando a la par que lo hace la tecnología, un activo fundamental para adaptarse a las necesidades y cambios de la industria y de los viajeros. Teniendo esto en cuenta, hemos cambiado de forma radical nuestro modelo de negocio, para ofrecer a nuestros socios y colaboradores soluciones probadas y basadas en datos, que ayudan a los hoteles a centrarse en aquello que mejor saben hacer, es decir, crear una gran experiencia para sus huéspedes; mientras que nosotros ponemos el foco en lo que somos buenos, esto es, en nuestra plataforma tecnológica de búsqueda y marketing.

Expedia Group ha incluido más de 22.000 mejoras en su plataforma tecnológica, lo que equivale a una mejora cada 24 minutos, gracias a la inversión de 1,5 mil millones de dólares que hemos hecho en tecnología y contenidos (en el período de doce meses que concluyó en octubre de 2018). Desde modelos predictivos, a *machine learning* o a motores de búsqueda y recomendaciones muy precisas, este tipo de tecnologías serán muy relevantes y tendrán un papel fundamental en la creación y en la mejora de la experiencia del viajero, porque incrementarán la eficiencia y permitirán llegar al cliente de forma mucho más específica.

Los canales de distribución tenderán, como lo hacemos nosotros en Expedia Group, a convertirse en socios para la innovación, capaces de ofrecer a los hoteles la tecnología y los recursos más avanzados para ayudarles a optimizar sus ingresos, impulsar la innovación y atraer la atención del sector; pero también contribuirán a crear y mejorar la experiencia de los viajeros, la hará mejor, más personal y relevante, un área en la que ya estamos trabajando usando tecnología de reconocimiento de patrones de datos en todas las marcas de Expedia, ofreciéndoles los contenidos de forma que sean útiles para los usuarios.

LAS CANALES DE DISTRIBUCIÓN TIENDEN A CONVERTIRSE EN SOCIOS PARA LA INNOVACIÓN

¿Dónde está hoy, en ese entorno, nuestro principal valor añadido en tanto que agencia de viajes tradicional u "off-line"? Pues en la prescripción "sensata". El pilar fundamental es la capacidad de transmitir al cliente nuestro profundo conocimiento y dominio del mundo de los viajes y este debe basarse en una sólida formación de los equipos y arranca con un riguroso proceso de selección del personal.

Efectivamente, un profesional con una carrera extensa es un activo de primer nivel, y su conocimiento de los destinos y los actores adecuados en cada caso, es un verdadero tesoro para conservar, pero toda organización debe de cuestionarse permanentemente sus procesos a fin de no instalarse en la zona de confort y poder así abrazar nuevas técnicas, tendencias o maneras de proceder. El resultado percibido por el cliente si hacemos las cosas bien, se traduce en credibilidad, que es la madre de la confianza. Naturalmente, sería una banalidad ignorar otros muchos factores sin los cuales podríamos lograr ese ejercicio de seducción que encabeza este escrito, pero difícilmente mantener la confianza a largo plazo.

Mencionamos a continuación algunos de ellos. Por ejemplo, tangibilidad, entendida como la accesibilidad del cliente a su gestor de viajes, que tiene nombre y apellidos, que conoce sus gustos y necesidades y que acaba creando (como animales relacionales, no lo olvidemos) un vínculo personal.

La honestidad entendida de forma integral. No sólo se trata de hacer ofertas aparentemente muy ventajosas en cuanto a precio o condiciones, sino de tener la capacidad de ser sincero y honesto con el cliente en todo momento y saber aconsejarle que es lo que más le conviene en cada caso, más allá de nuestros propios intereses inmediatos. Nada hay más rentable que un cliente a largo plazo. Dicho de otro modo, ser honesto compensa económicamente. Por no hablar de la satisfacción personal de cada uno por comportarse de forma íntegra.

Y por supuesto, asegurémonos que todos aquellos procesos automatizados, están perfectamente dimensionados para ofrecer el más elevado nivel de comodidad y transparencia a nuestro cliente y a nuestros equipos, y el mayor (y más sencillo) acceso posible a la información. En este sentido, me permito incidir en la necesidad de automatizar todos aquellos procesos que no generen un verdadero valor añadido cuando los realiza un ser humano.

UNA VISIÓN ACTUALIZADA DEL PAPEL DEL ASSET MANAGER



Vistas Hotel NH Collection Eurobuilding, Madrid

El rol del asset manager ha pasado de ser muy poco conocido hace diez años a convertirse en habitual en muchos grupos inversores hoteleros. Su función es estratégica para el conjunto de la organización ya que su aportación ayuda a maximizar el valor del activo, a través de mejorar su operativa, analiza también su posición en el mercado y, por último, debe velar por la integridad estructural del establecimiento. La separación cada vez más frecuente entre la propiedad y la gestión propicia que el asset manager sea una figura que empieza a ser reconocida e imprescindible en nuestro sector con contratos en alquileres variables o management.

En la Jornada Anual de Magma HC celebrada en noviembre, los socios fundadores Albert Grau y Bruno Hallé, presentaron un análisis sobre la situación del asset management en el mercado hotelero español y su penetración en muchas compañías, así como una reflexión sobre cómo su papel debe ser bien entendido por todas las partes implicadas en el negocio hotelero.

En los últimos años hemos visto como a la figura habitual de propietario-gestor hotelero que realizan todas las funciones de la cadena de valor, se les han unido fondos internacionales que asumen la figura de inversor/propietario como Blackstone, Goldman Sachs o Benson Elliot; empresas especializadas únicamente en inversión hotelera como HI Partners, Azora o Atom Hoteles, los Family Offices que en su proceso de diversificación de inversiones han encontrado en el sector hotelero un complemento muy atractivo a su cartera, y, en la función de la explotación, las cadenas tradicionales de gestión hotelera como pueden ser Marriott, Sercotel Hotels o Meliá Hotels International. También es remarcable en los últimos años la aparición de los grupos de gestión hotelera de

marca blanca como GAT, Panoram, URH, ADH o Hotel Collection International.

LOS PERFILES DE LOS FONDOS INVERSORES HOTELEROS

El asset manager desde su visión de especialista externo puede ser el nexo entre todos estos actores con su capacidad tanto para la mejora de la operativa como por su experiencia en inversión inmobiliaria hotelera.

De hecho, en el segmento de los inversores nos encontramos con compañías con objetivos muy diferentes entre sí. Tenemos empresas, familias, fondos públicos con objetivos de inversión a largo plazo y habitualmente conservadores de las cuales los más habituales son los fondos soberanos. En cuanto a los fondos privados, que pueden ser tanto fondos de inversión tradicionales como fondos oportunistas y también sociedades patrimoniales, suelen realizar una inversión significativa en

la adquisición para reposicionar un activo, luego minimizan la inversión futura mientras se enfocan en mejorar la rentabilidad hasta el momento de la desinversión. Su objetivo es lograr la rentabilidad de forma más rápida que los fondos públicos y, por sus características, pueden estar interesados en desinvertir en cualquier momento del ciclo si la ocasión lo merece.

Otro perfil posible es el del inversor de carácter patrimonial, como puede ser Reig Capital Group, RLH o Pontegadea que son inversores globales en activos inmobiliarios de los cuales los hoteles son una parte pero, eso sí, deben ser auténticos *trophy assets*. Por último, nos encontramos con el perfil inversor de instituciones financieras. Estos se pueden convertir en propietarios, bien por culpa

de un activo mal posicionado o gestionado en el mercado que no ha generado el retorno esperado, bien porque el precio que se pagó

**EL ASSET MANAGER
PUEDE SER
VISTO COMO UN
“CONTROLADOR”
EXTERNO AUNQUE,
EN REALIDAD, ES MÁS
UN “ÁRBITRO” Y UN
“ACELERADOR”**

en su momento fue excesivo o porque el apalancamiento financiero es demasiado elevado, o bien porque las condiciones del mercado experimentan un cambio súbito como pasó en la crisis iniciada en 2007.

LAS FUNCIONES DEL ASSET MANAGER

Bajando al detalle de las acciones de supervisión del activo con el fin de mejorar los resultados y procesos de explotación, las principales funciones del asset manager son monitorizar el estado del activo en sí mismo, evaluar y controlar el entorno de mercado, supervisar y apoyar los procesos presupuestarios y aconsejar a los propietarios en relación con el operador para la competitividad del producto. Respecto a la parte de acciones dirigidas al análisis de decisiones estratégicas en cuanto a maximizar el valor del activo y su rentabilidad, encontramos aconsejar a los propietarios las estrategias óptimas para la inversión, monitorizar los valores de las inversiones, seleccionar y analizar operadores, marcas y consultores, negociar y administrar los contratos y aprobar/monitorizar las inversiones de capital (CAPEX).

La inversión en un negocio hotelero suele tener cuatro etapas de vida:

1. La de introducción
2. La de crecimiento
3. La de madurez
4. La de decadencia

Este ciclo de vida del activo debe cruzarse también con los ciclos del mercado lo que hace que cada análisis deba tomar en cuenta elementos de cierta complejidad. En la etapa de introducción es donde se suelen dar las ventas estratégicas y las principales adquisiciones mientras que en la fase de decadencia las operaciones tienen más relación con operaciones de reposicionamiento, diversificación o adquisiciones de carácter oportunista.

En cada momento, la intervención del asset manager puede llevar a cierta resistencia

CICLO DEL ACTIVO

Fuente: Cornell University



interna ya que puede ser visto como un “controlador” externo cuando la imagen real es la de un “acelerador” pero también un “árbitro” que ayudará a posicionar el activo en mejor situación lo que revertirá en beneficio de todos los implicados buscando, siempre, el objetivo final del inversor. Un elemento que cada vez están entendiendo mejor los propietarios de activos hoteleros es que el valor del negocio es clave en la valoración del activo y, si el negocio no funciona adecuadamente, será muy difícil cerrar operaciones o, especialmente, cerrarlas en buenas condiciones.

El asset manager debe aconsejar/asesorar en la selección del momento adecuado para la salida/venta del activo, entendiendo cuál es la situación del mercado y la del propio hotel, así como su valor, junto a las necesidades y objetivos establecidos con el propietario.

El control del presupuesto ha dejado de ser la única clave de la rentabilidad hotelera ya que pueden tener el mismo peso conceptos vinculados al Revenue Management como la ocupación media o el ingreso medio por habitación.

La clave de la rentabilidad pasa más por saber qué teclas deben tocarse en cada momento para conseguir incrementar el beneficio medio por habitación disponible o GopPAR.

Desde Magma HC consideramos que un buen asset manager debe unir un conocimiento global del mercado hotelero en cuanto a estrategia de posicionamiento y valor del activo así como de explotación y conocimiento del producto. De esta forma, podrá aportar valor en decisiones claves como localización, definición de la oferta, gestión comercial, etc. sin perder de vista que la clave del proyecto será incrementar el valor del activo y determinar también cuál puede ser el mejor momento para vender o comprar un activo hotelero y obtener la máxima rentabilidad.

La doble visión del asset manager le lleva a entender las necesidades y objetivos del inversor, a través del conocimiento estratégico respecto al retorno de la inversión y el valor del activo y del conocimiento operativo para maximizar el valor y la rentabilidad mediante la mejor marca y gestor en cada momento.

EL PERFIL DE LOS INVERSORES HOTELEROS

Fuente: Magma HC

EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS	INVERSORES PRIVADOS	INSTITUCIONES FINANCIERAS
Objetivos de inversión claramente definidos, conservadores y, por lo general, a largo plazo.	Suelen realizar una inversión significativa en la adquisición para reposicionar un activo, luego minimizan la inversión futura mientras se enfocan en mejorar la rentabilidad hasta la desinversión. Su objetivo es lograr una mayor rentabilidad más rápidamente.	Inversores que desean ser propietarios de pocos activos hoteleros de alto nivel (“Trophy Assets”).	Se pueden convertir en propietarios por las siguientes razones: <ul style="list-style-type: none"> • Un plan de negocio mal elaborado [activo mal posicionado en el mercado]. • Se pagó un precio demasiado alto por el activo con demasiado apalancamiento. • Las condiciones del mercado han experimentado un giro severo y sostenido. • El activo estaba mal gestionado.

LA JORNADA ANUAL DE MAGMA HC REUNIÓ A MÁS DE 250 PROFESIONALES EN EL HOTEL BARCELONA PRINCESS



En su quinta edición, la Jornada Anual de Magma HC congregó a directivos, inversores y empresarios del sector hotelero en el marco del Hotel Barcelona Princess, colaborador del evento, y contó además con el patrocinio de Sercotel, en su 25 aniversario como compañía hotelera.

La Jornada se articuló en torno a un programa de conferencias y mesas redondas en las que se analizaron aspectos globales y estadísticos del mercado hotelero, de la mano de la presentación de STR, así como las tendencias que pueden marcar el futuro en la ponencia que realizó Manel Bueno, director del HIP Hospitality Innovation Planet. Uno de los platos fuertes del programa fue la entrevista que realizó la redactora de Expansión, Marisa Anglés, a la presidenta de Sercotel, Marisol Turró, y a José Rodríguez, CFO de Grupo Corporativo Landon, principal accionista de Sercotel.

Otro de los aspectos que se analizaron en la Jornada fue el papel del asset manager, presentado por los socios fundadores de Magma HC, Albert Grau y Bruno Hallé. La evolución hacia un mercado de características anglosajonas, en el que la propiedad y la gestión de los activos hoteleros corresponde a entidades distintas, hace que la figura del asset tenga un valor estratégico en la consecución de los objetivos de rentabilidad de la inversión.

La Jornada concluyó con dos mesas redondas en las que se discutieron nuevos modelos de producto de alojamiento como fruto del cambio en el perfil de la demanda y, por otro, los segmentos de mercado en los que existen perspectivas de crecimiento en España en los próximos años. La asistencia entre los ponentes de grandes cadenas nacionales e internacionales, así como de empresas de reciente creación con proyectos innovadores, permitió una visión de conjunto enriquecedora sobre la industria del alojamiento.

Más información: www.magmahc.com/blog/jornadamagmahc18

EL PROGRAMA DE RSC MAGMA INSPIRA PROPORCIONA 500 ESTANCIAS GRATUITAS A FAMILIAS CON DIFICULTADES ECONÓMICAS

Fundesplai, entidad ganadora del Magma Inspira, el concurso de proyectos de acción social de Magma Hospitality Consulting, ha puesto en marcha diversas iniciativas durante la segunda parte del año relacionadas con la aportación de Magma HC.

En concreto, Magma HC ha subvencionado un total de 7 actividades familiares impulsadas por Fundesplai, de las que se han beneficiado un total de 146 personas. En total, la colaboración de Magma HC ha servido para regalar un total de 516 estancias de pensión completa para vacaciones familiares de colectivos desfavorecidos. El importe total de esta colaboración ha ascendido a 5.700€.



Fundesplai, como ganador del primer programa Magma Inspira, recibe una aportación de Magma HC para impulsar proyectos de solidaridad y cooperación principalmente en el entorno educativo.

agenda

ENERO 2019

■ FITUR - Feria Internacional de Turismo

23-27 de enero
Madrid
www.ifema.es/fitur_01

■ EMITT East Mediterranean Int'l Tourism and Travel Exhibition

31 de enero - 3 de febrero
Estambul
www.emittistanbul.com

FEBRERO 2019

■ BIT - Borsa Internazionale del Turismo

10-12 de febrero
Milan
bit.fieramilano.it

■ HIP - Hospitality Innovation Planet

18-20 de febrero
Madrid
www.expohip.com

MARZO 2019

■ International Hotel Investment Forum

4-6 de marzo
Berlín
www.berlinconference.com

■ ITB Berlín

6-10 de marzo
Berlín
www.itb-berlin.de

■ B-Travel 2019

22-24 de marzo
Barcelona
www.b-travel.com

ABRIL 2019

■ COTTM 2019 Beijing. Feria del Turismo Emisor de China

15-17 de abril / Beijing
www.cottm.com

HOTEL TRENDS vuelve a HIP 2019 con una agenda de innovación imprescindible para el hotelero

Hospitality Innovation Planet (HIP2019) vuelve un año más a Madrid, IFEMA, del 18 al 20 de febrero con una cita ineludible para los profesionales hoteleros. Un evento que pone en escena los nuevos paradigmas de negocio que la era digital está instaurando en el sector de la hostelería. Un encuentro en el que más de 400 firmas presentan soluciones innovadoras para transformar los hoteles y capaces de cubrir las nuevas necesidades del mercado con conceptos disruptivos para un consumidor cada vez más exigente y con estrategias digitales que adecuen los negocios al ritmo digital.



En la próxima edición de HOTEL TRENDS, cumbre anual de innovación para directivos hoteleros, la agenda se amplía en HIP a tres días con el objetivo de reunir a los ejecutivos de la hotelería española a los que ofrecer una visión sobre la situación actual de nuestro sector, los retos más importantes y las soluciones más innovadoras, para así facilitar la toma de decisiones estratégicas.

En sus múltiples *keynotes*, entrevistas y mesas de debate, la agenda HOTEL TRENDS reflejará los temas más actuales de la industria y cómo las fuerzas de la tecnología, la demografía y la globalización están transformando organizaciones de todo tipo en todas las industrias, consolidando a la hotelería como un motor pionero del cambio y la transformación económica y social de destinos y comunidades en todo el planeta. Esta dinámica impulsa el crecimiento de la inversión en la planta hotelera y la innovación en productos y servicios, mientras la transformación digital y los nuevos hábitos sociales derivados de una nueva economía generan nuevos modelos de negocio en un entorno en el que la innovación y la trans-

formación son claves para generar valor de marca y buenos resultados.

Dentro del programa de HOTEL TRENDS, destaca Agenda Hotel dónde se analizarán las oportunidades de crecimiento y las claves de éxito en distintos modelos de hoteles independientes y pequeñas cadenas que han transformado el sector. The VIP Room es la jornada para directivos en las que se presentarán casos de éxito globales y la importancia de los datos o la innovación en la toma de decisiones y, por último, los 7 Dilemas 2020 debatirá con distintas personalidades del sector los retos de la industria como turismofilia vs turismofobia, hoteles vs alquileres turísticos, canal directo vs OTAs o lujo vs commodities entre otros.

HOTEL TRENDS es una magnífica oportunidad para la industria hotelera ya que permite com-

partir experiencias e inquietudes, así como generar retos de futuro. Además, facilita la conexión entre las empresas y los profesionales del sector, con el gran valor estratégico que esta interacción conlleva. Todo ello bajo el paraguas de las opiniones más punteras del sector ya que los expertos más destacados no faltarán a esta cita de referencia tanto nacional como internacional. Magma Hospitality Consulting es una de las empresas que colaboran en su organización.

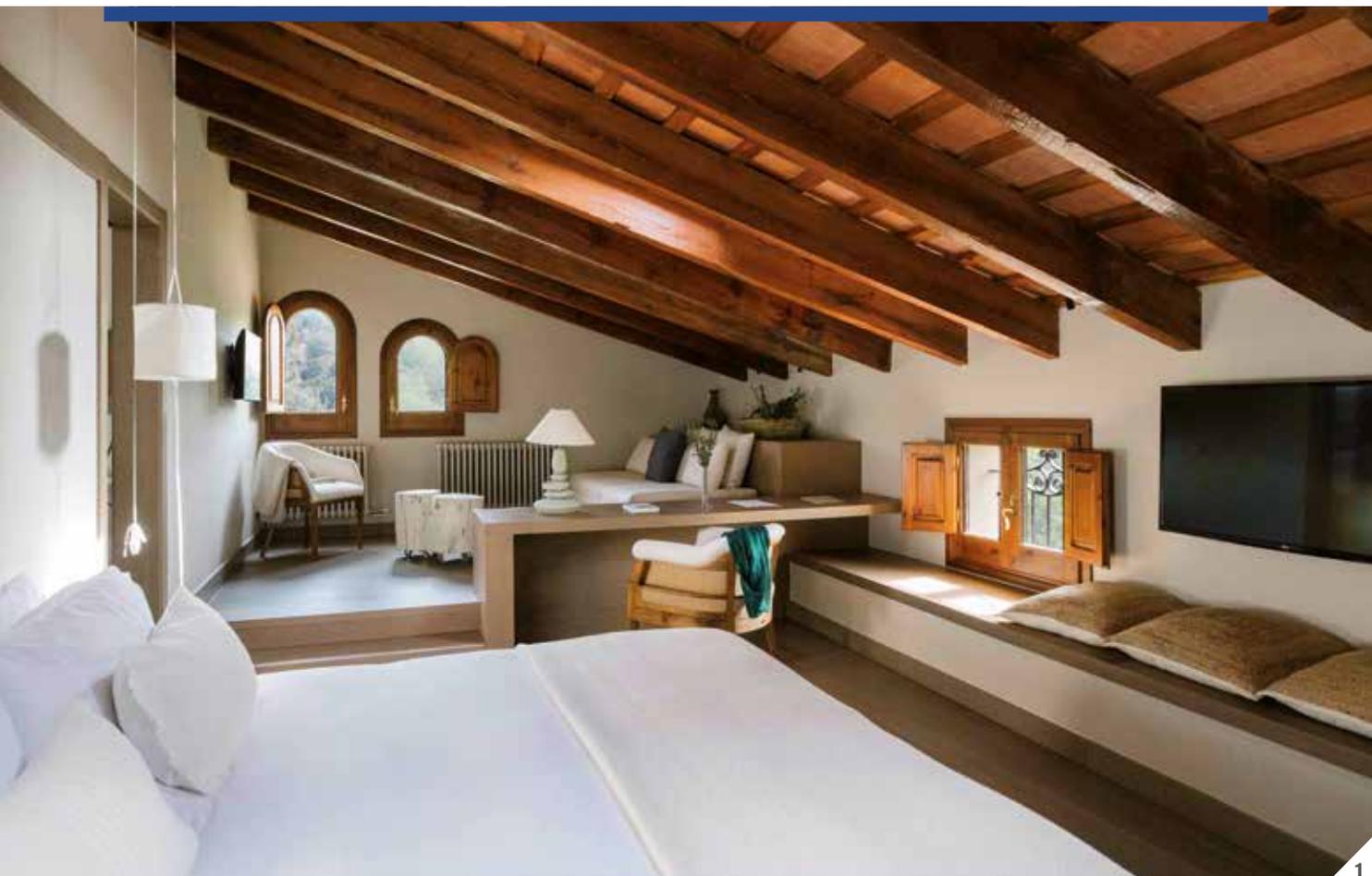
HIP2019 contará con excelentes ponentes en diferentes ámbitos ya que se trata de un congreso que interpela a todo el sector hostelero y que intenta dar respuesta a las cuestiones que más interés despiertan. Bajo el lema "Are you in? Bienvenido a la era digital Horeca", HIP se erige como el evento de referencia en innovación para transformar la hostelería con una propuesta de encuentro que proporciona una visión 360º de las claves que cualquier empresario hotelero debe dominar hoy día. En esta tercera edición, HIP hará especial hincapié en las

soluciones digitales para los negocios de la hostelería y la restauración. Además del programa que da forma a la jornada, HIP habilitará un espacio de networking diseñado para facilitar la toma de contacto entre las empresas participantes.

Gracias a la alta demanda de las empresas del sector que quieren formar

parte de HIP, este año el evento amplía su zona expositiva a 3 pabellones en IFEMA, con una capacidad de 33.000 m2 donde se mostrarán los productos y soluciones más innovadoras ante los más de 20.000 empresarios y directivos del sector de la hotelería que se espera asistan a este punto de encuentro tan relevante.

HOTEL TRENDS ES UNA MAGNÍFICA OPORTUNIDAD PARA LA INDUSTRIA HOTELERA YA QUE PERMITE COMPARTIR EXPERIENCIAS E INQUIETUDES, ASÍ COMO GENERAR RETOS DE FUTURO



LOS HOTELES VACIONALES

SOFISTICAN SU MODELO DE NEGOCIO

El sector hotelero, en general, no ha dejado nunca de evolucionar para adaptarse a los nuevos tiempos. Fijar retos de futuro forma parte del día a día de esta industria, unos retos que parten de la necesidad de identificar previamente las posibilidades de mejora. Quizás el vacacional ha sido el segmento al que más le ha costado entender esta necesidad, pero en estos momentos, en los principales destinos en España, estamos viendo ejemplos de hoteles que apuestan por situar el foco en la satisfacción del cliente y por diseñar propuestas que resulten innovadoras.



MARGA CLARET
Consultora senior de Magma HC

Es así como ya son muchos los hoteles de sol y playa que también apuestan por la diferenciación y la especialización de la experiencia. En los tiempos actuales se impone cada vez más la estrategia del *customer centricity*, un plan que parte de situar al cliente en el centro de la actividad. Cada vez son más los negocios que intentan alinear la comercialización del producto que ofrecen con las necesidades y demandas concretas de su público. Y todo apunta que el número de hoteles que han entendido que este es el camino seguirá en aumento en los próximos años.

Si se trata de analizar y conocer al cliente para ofrecerle un traje tan a medida como sea factible, el primer paso consiste en distinguir los tipos de público. Segmentar la demanda y dividirla en grupos en función de unas características comunes, ayuda a definir la estrategia. De esta forma, los hoteles detectan sobre qué tipo de clientes conviene hacer un mayor esfuerzo comercial.

Otra de las realidades que impera, y así lo ha entendido el sector, es la necesidad de digitalizar la industria hotelera, empujada a menudo por unas mayores expectativas y exigencias del cliente. La transformación digital es el aliado perfecto para sacar partido a los datos de los que disponemos y para lograr un buen nivel de personalización. En este sentido, el

hotelero se presenta como un sector puntero ya que es uno de los más influenciados por el auge de las nuevas tecnologías. Se puede reconocer que el cambio ha sido acelerado pero lo cierto es que el sector ha incorporado con buena nota la innovación tecnológica a sus estrategias empresariales, convirtiéndose en el principal motor de transformación de la industria turística.

UN PRODUCTO EN TRANSFORMACIÓN

Hoy en día la industria hotelera vacacional ya no se limita a ofrecer al huésped un producto estereotipado. El cliente persigue con frecuencia la experiencia única y los modelos a la carta son cada vez más habituales. Un caso singular es del hotel que el exciclista

ruso Kolobnev ha proyectado para deportistas en Alicante. O a nivel de grandes cadenas, el reposicionamiento de marcas llevado a cabo por Meliá Hotels International en la línea de Sol Hotels & Resorts con conceptos como Sol House, dirigido a millenials, o Sol Katmandú, que une resort y parque temático.

Los datos demuestran que cuando el cliente vive una experiencia inolvidable tiene tendencia a volver, entrando en la categoría de cliente fidelizado o habitual. El aumento de esta tipología de cliente conlleva, en paralelo, la mejora de las críticas online, una mejor posición en los rankings y, en consecuencia, un aumento de los ingresos.

La innovación tecnológica es el gran asociado del sector pero, al mismo tiempo, se convierte en un reto permanente. Se impone estar al día de los avances y, en paralelo, saber discernir cuáles son los más apropiados para nuestro negocio, tanto para lograr los objetivos marcados como para optimizar los costes de la inversión.

La suma de situar al cliente en el centro de la actividad y de apostar por la innovación tecnológica nos conduce a apostar por herramientas como el smart travelling, un nuevo

sistema que ofrece al cliente la posibilidad de escoger las preferencias de habitación antes de que lo haga el propio hotel. Es así como el cliente puede llegar a su habitación y encontrarse, por ejemplo, un hilo musical con todas sus preferencias o una nevera con productos elegidos según su gusto. De esta forma, el huésped se lleva una experiencia customizada y agradable, mientras que el hotel puede identificar su público antes incluso de su llegada. El cliente persigue siempre la experiencia perfecta y sobre todo no quiere malgastar el tiempo.

De la misma forma, cada vez serán más los establecimientos que apostarán por la realidad

virtual para mostrar a su cliente, antes de su llegada al hotel, cómo va a ser la experiencia que va a vivir si elige aquella opción. El nuevo consumidor no quiere ninguna incertidumbre y agradece conocer el producto con todo lujo de detalles antes de realizar la contratación. Por lo tanto, la realidad virtual va a ser cada vez más determinante en el proceso de selección y reserva de un hotel.

ESPECIALIZACIÓN DE LA OFERTA

Si hablamos del rumbo que ha emprendido el sector hotelero, no podemos obviar la especialización, otra de las grandes apuestas que se ha consolidado y que aún no ha tocado techo. Cada vez son más los negocios que apuestan por un sector más concreto y más focalizado de la población. Situemos algunos ejemplos. El ecoturismo, en alza en los tiempos que corren, es una muestra clara de especialización, una actividad turística que persigue tener especial cuidado del entorno natural. Aboga por los

viajes ambientalmente responsables y es una buena alternativa para los amantes de la naturaleza. Son hoteles que apuestan por las energías renovables, por el uso de la tecnología LED o por el reciclaje, y ese argumento es su principal fuente de venta unida muchas veces a servicios de wellness como sucede en

el ecoresort de Mas Salagrós en Vallromanes, cerca de Barcelona.

Otra tendencia al alza es la del hotel especializado en un tipo de experiencia, como puede ser la deportiva o la musical. Otro modelo que está pensado para un público más heterogéneo es el de los hoteles-apartamentos, un negocio mixto que combina las dos posibilidades de alojamiento y que sigue creciendo. En el segmento vacacional este es uno de los elementos que mejor se han introducido ya que permite adaptar el producto a las verdaderas necesidades del cliente y, a la vez, mejora el rendimiento y optimización de las instalaciones.

Como también han crecido los alojamientos que segmentan al cliente y están basados en el concepto del only adults, un territorio libre de niños que cada vez está más adaptado a todo tipo de bolsillos. Aunque en menor número, también encontramos alojamientos destinados a públicos con unas características muy específicas, como aquellos que buscan atraer personas con una tendencia sexual determinada.

Lo que se hace cada vez más evidente es que los hoteles vacacionales ya no venden habitaciones sino experiencias personalizadas para el momento más especial del año. Una ventaja de esta especialización es que los servicios pueden ser además compartidos por clientes que no son directamente del hotel, especialmente en las zonas comunes, como el restaurante, el gimnasio o el spa, accesibles para el público general.

Este cambio viene provocado por esta macrotendencia, pero también por el cambio generado en la comercialización ya que se ha pasado de depender de forma casi exclusiva de los touroperadores, a diversificar la venta a través de canales como las OTA's o la venta directa a través de web y recursos propios. Con ello, también se ha logrado romper en cierta forma con la estacionalidad y mejorar márgenes, reducir la dependencia, etc.

En definitiva, España ha sido un motor del turismo vacacional para toda Europa y el sector ha entendido que, para seguir compitiendo con garantías, debe ofrecer productos innovadores que son los que busca el cliente. Quedarse anclado en un concepto de sol y playa y nada más sería perder una gran oportunidad de seguir liderando el sector a nivel mundial.

LA ESPECIALIZACIÓN DEL PRODUCTO HOTELERO NO HA LLEGADO A SU MÁXIMO DESARROLLO Y EN EL VACACIONAL HAY CAMINO POR RECORRER

- 1 Ecoresort Mas Salagrós, Vallromanes.
- 2 Sol Beach House, Mallorca
- 3 Sol Katmandú Park Resort, Mallorca.



2

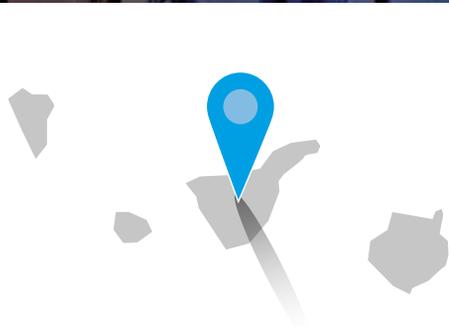


3



CANARIAS

REINVENTA SU OFERTA TURÍSTICA



ANNA ROJAS
Consultora senior de Magma HC

Un destino turístico con 12 meses de temporada alta es un gran activo único en el mercado español. Un clima con temperaturas siempre regulares, nunca excesivamente altas ni por supuesto bajas, hace que los mercados emisores del norte de Europa miren durante todo el año a Canarias y todavía más durante los meses en que el resto de destinos vacacionales del Mediterráneo ya no pueden ofrecer un clima tan benévolo. Reino Unido y Alemania suman juntos más del 60% del turismo internacional en el archipiélago y, por ello, también preocupan los posibles efectos del Brexit.

El informe Impactur, elaborado por Exceltur en colaboración con el Gobierno de Canarias, presentó las cifras de cierre de 2017 en el que se constataba que el turismo representa un 35,2% del PIB de Canarias, casi un punto más que en 2016. El equilibrio económico y social de las islas depende, sin duda, de la buena marcha del sector y, por tanto, la reflexión sobre la estrategia turística es un interés para todos los agentes económicos y sociales.

Un mantra que suele repetirse en destinos de éxito es el de “tenemos que aumentar el gasto medio del turista”. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el gasto medio del turista se ha situado en 2018 en los 141 euros, un 3,3% más que los 137 del año anterior. Esta subida sitúa a Canarias como la tercera región con mayor gasto diario por visitante, solo superada por Cataluña (201 euros) y Baleares (159 euros), según la Encuesta de Gasto Turístico (Egatur).

Pero las cifras, aunque positivas, deben leerse también con mirada crítica. En la última oleada del Barómetro del Sector Hotelero de STR y Magma HC, correspondiente a noviembre de 2018, vemos como los principales indicadores han descendido en el conjunto de las islas. La ocupación baja casi un 5%, mientras que el ADR un 3,8% y el RevPAR un 8,5%. Son cifras moderadas que hay que entender desde el récord histórico de 2017 y por la recuperación esperada de destinos que son competencia directa del norte de África, Croacia, Grecia, etc. A pesar de esta bajada, hay que contemplar que el precio medio de las Islas Canarias es de

los más altos de España gracias a la práctica ausencia de estacionalidad.

De lo que no cabe duda es que la reflexión sobre la estrategia turística es una realidad. Todos los agentes son conscientes de cómo se está transformando la demanda y buscan adaptar el producto turístico a las necesidades de una clientela que evoluciona y busca nuevas experiencias. Es un trabajo que debe ser conjunto desde la iniciativa pública y la privada, pero coordinado para lograr los objetivos marcados.

LA INVERSIÓN HOTELERA TIENE CANARIAS EN SU FOCO

Según el estudio de Colliers International, “Inversión en Reformas Hoteleras y Hoteles en Construcción en España” publicada en junio de 2018, el archipiélago ha acumulado 625 millones de euros de inversión en hoteles durante el trienio 2015-2017, lo que representa un 20% del total de la inversión realizada en el conjunto de España y se sitúa solo por detrás de Baleares.

El reposicionamiento de activos hoteleros es el principal destino de esta inversión ya que la industria ha entendido que cuando se mejora la operativa y el propio producto, la demanda responde positivamente ya que existe una buena posición en el mercado mundial de la marca Canarias. Por supuesto, esta buena imagen de marca existe porque se ha invertido esfuerzos y dinero en ella, y se debe seguir apostando por promoción dirigida a aquellos públicos y mercados que realmente pueden colaborar en la reinversión del destino.



2



3

Según cifras del Gobierno canario, en 2017 las islas contaban con 671 establecimientos registrados, 246.000 plazas hoteleras, 177.000 extrahoteleras tradicionales y 130.000 plazas de alquiler vacacional.

Según datos recogidos por Ashotel, la Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, las empresas nacionales que más han destacado por su inversión han sido la cadena H10 y HI Partners (destacando entre las operaciones la compra del Gran Hotel Atlantis Bahía Real de Fuerteventura, por 105 millones de euros).

También ha llegado capital europeo a las islas con la compra de los hoteles Altamanera y Catarina por 47,8 millones de euros por el grupo alemán IFA Hotel & Touristik (Grupo Lopesán), aunque este último se vendió a HI Partners en 2016. Asimismo, el grupo inversor chino Chongqing Kangde se hizo con el Barceló Santiago de Tenerife (406 habitaciones) por un importe que pudo rondar los 50 millones de euros, y el grupo Meeting Point Investment se hizo con el Stella Canaris (1.164 habitaciones) en Fuerteventura por 40 millones de euros. Un nuevo actor para establecimientos de alta gama es, desde 2017, My Way Hotels & Re-

sorts, que nace de la mano del Grupo Timón, y que cuenta con un establecimiento reconocido como Las Terrazas de Abama.

EL PESO ESPECÍFICO DE LAS CADENAS LOCALES

Además de estas grandes cifras, la planta hotelera canaria está muy diversificada entre cadenas nacionales y cadenas locales que cuentan con un peso específico en la oferta según la isla. El conocimiento del mercado y su experiencia les permite competir con garantías a pesar de la fuerza comercial de las grandes cadenas como H10 Hotels, Barceló Hotel Group, Grupo Sandos, Riu Hotels & Resorts o Iberostar Hotels & Resorts, todas ellas con presencia significativa en el archipiélago.

Un ejemplo de esta fuerza de las cadenas canarias lo tenemos en el estudio de la Cátedra de Turismo Ashotel-Cajacanarias realizado en 2018 sobre la isla de Tenerife y en el que se dibuja un escenario total de 239 hoteles. De estos, 107 son establecimientos independientes. De los 132 hoteles restantes, solo 12 son gestionados por cadenas internacionales mientras que 77 son de cadenas españolas

y 43 son de compañías canarias como Hovima Hotels, Gema Playa Hotels o GF Hotels, todas ellas con una presencia significativa y superior a las 2.000 habitaciones.

En este escenario, las grandes marcas siguen analizando el mercado para seleccionar activos que puedan ser interesantes, ya sea como inversión en activos inmobiliarios, o como en explotación de producto.

En ambos casos, las operaciones de reposicionamiento son importantes para ofrecer un producto turístico atractivo, actualizado en cuanto a la transformación digital (en gestión y comercialización, pero también para mejorar la experiencia del cliente) y atento a las tendencias que marca ahora la demanda como el wellness, la mejora de la oferta gastronómica, la conexión con la práctica deportiva o la promoción cultural. Desde ese punto de vista, Canarias tiene una historia atractiva que, en ocasiones, ha quedado en segundo plano por la fuerza de la oferta vacacional del sol y playa. El futuro pasa por conectar todo para mejorar experiencias y transformar el destino. La reinversión es más que posible, una necesidad.

	OCC %		ADR €		REVPAR €	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
ISLAS CANARIAS	80.4	84.6	110.60	114.94	88.95	97.25
ISLA DE TENERIFE	77.6	82.5	125.18	128.22	97.15	105.76
GRAN CANARIA	79.7	82.5	118.15	126.33	94.17	104.17
FUERTEVENTURA	87.3	89.4	83.48	87.32	72.92	78.08

Fuente: STR

1 *Barceló Santiago, Tenerife*

2 *Gran Hotels Atlantis Bahía Real, Las Palmas*

3 *Jardín Tropical Hotel*

Entrevista a

DANIEL ROMERO

Director General de Life Apartments

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y MBA Executive en el Instituto Internacional San Telmo en Sevilla (asociado al IESE). La experiencia profesional le ha llevado al Dpto. Administración de varios hoteles del Grupo HOTASA (Nueva Rumasa), Gestor comercial de particulares y PYMES del Banco Español de Crédito (Banesto), Responsable comercial del área turística de Bodega Gonzalez Byass, Gerente de Costa Ballena Resort SAU y Director General y fundador de Life Apartments.



¿Qué es Life Apartments? ¿Cómo diferencia su modelo de negocio del de otros operadores de apartamentos turísticos?

Desde 2009 hemos venido trabajando para crear un modelo de gestión basado en la calidad con la filosofía de gestionar siempre edificios completos. Este modelo de calidad nos permite, por un lado, optimizar los servicios y la comercialización así como mejorar el servicio al cliente, un valor clave en el crecimiento de Life Apartments como marca. Esto explica que todos nuestros establecimientos obtengan calificaciones de sobresaliente en las principales OTA's como Booking o Trivago.

¿En qué mercados está compitiendo Life Apartments?

Actualmente gestionamos alrededor de 120 apartamentos turísticos en Sevilla, Málaga, Cádiz y Huelva. Concretamente, en Costa Ballena contamos con 40 apartamentos, 22 en El Rompido, 31 en Sevilla, 20 en Málaga y 6 en Jerez.

¿Y tiene previsión de seguir ampliando su zona geográfica?

Sí, contemplamos seguir creciendo pero siempre de forma ordenada con edificios completos. Analizamos nuevas operaciones tanto en las zonas donde ya estamos presente donde podemos aplicar economías de escala y mejorar rendimientos, pero nuestro plan estratégico pasa también por ampliar nuestra cobertura geográfica hacia nuevos destinos en Andalucía y también en el Mediterráneo, como en Portugal, Croacia o Grecia, donde podemos aplicar nuestro know how. Nuestro principal valor diferencial es que siempre trabajamos con edificios completos destinados a apartamentos lo que permite optimizar la gestión y también regular los flujos turísticos en nuestra área de influencia.

¿Qué modelo de contratos de gestión trabaja Life Apartments?

En todos estos establecimientos, aplicamos

tres posibles modelos de negocio: contratos de alquiler fijo, contratos de alquiler variable en función de ingresos con garantía mínima y variable sobre beneficios. En estos momentos, estamos logrando unas cifras de EBITDA significativas que esperamos seguir aumentando a medida que aumentemos también nuestro portafolio de edificios.

Tras casi diez años de experiencia, en Life Apartments somos especialistas en la conversión de apartamentos desde un producto inmobiliario a un producto turístico. Esta conversión la realizamos tanto desde el punto de vista físico, haciendo las recomendaciones necesarias a los promotores durante la ejecución del proyecto para optimizar la ocupación, precio medio y el retorno a los propietarios, como desde el punto de vista de producto final para incluir los servicios que realmente aportan valor a los clientes usuarios del apartamento.

Nuestra labor parte de un análisis individualizado de cada proyecto el punto de vista del promotor del proyecto para realizar un plan de negocio completo que contempla tanto aspectos financieros y presupuestarios, comerciales, legales, de promoción turística, de recursos humanos, etc.

¿Cuál es el enfoque de Life Apartments en materia de servicio al cliente?

Trabajamos para ser sinónimo de garantía y seguridad para el cliente con atención personalizada. Desde el momento en que realiza la reserva, nuestros clientes pueden obtener información sobre el destino turístico y las mejores alternativas para su estancia según sus necesidades. Queremos que se sumerja en los destinos como un habitante local más, conociendo los espacios más afines a sus gustos. De la misma forma todos los apartamentos disponen de Wifi y atención las 24 horas, más allá del horario de recepción. A todo esto ayuda que tenemos un equipo humano presente en todos los destinos, ya que no subcontratamos ninguna de las funciones principales.

Al trabajar con un modelo de gestión, ¿cuál es la relación de Life Apartments con los propietarios de los inmuebles?

Al igual que con el cliente, tenemos un idéntico nivel de compromiso con los propietarios de los apartamentos y edificios a los que les ofrecemos una relación basada en la profesionalidad (las tres diferentes opciones de contrato de gestión), la transparencia (los propietarios pueden seguir en tiempo real toda la información relativa a su inmueble) y honestidad (presupuestos mensuales y seguimiento de los mismos).

SOMOS SINÓNIMO DE GARANTÍA TANTO PARA EL CLIENTE COMO PARA LOS PROPIETARIOS

¿Qué aportan los apartamentos turísticos a la industria del alojamiento?

Pienso que estamos ofreciendo alternativas válidas para diversos perfiles de viajeros que buscan una experiencia diferente a la de los clientes de un hotel. Cada vez podemos ofrecer productos más singulares vinculados, por ejemplo, a actividades deportivas o culturales en un entorno que facilita el intercambio y la convivencia. A largo plazo, para cuando los vientos no soplen "tan favorables", y de ahí la acuciante importancia de actualizar la planta hotelera y crear productos diferenciados y de calidad.