

Hospitality & Tourism 4.0

**Perspectivas y escenarios futuros.
Alternativas de gestión financiera.**

Alejandro Roca Soto

Abril 2020

Índice

Sección 1	Previsibilidad de escenarios
Sección 2	Impacto previsto
Sección 3	Medidas a tomar
Sección 4	Tesorería. Gestion de la liquidez
Sección 5	Búsqueda de financiación
Sección 6	La nueva normalidad
Sección 7	La experiencia del cliente va a cambiar

Previsibilidad de escenarios

¿Tenemos alguna referencia?

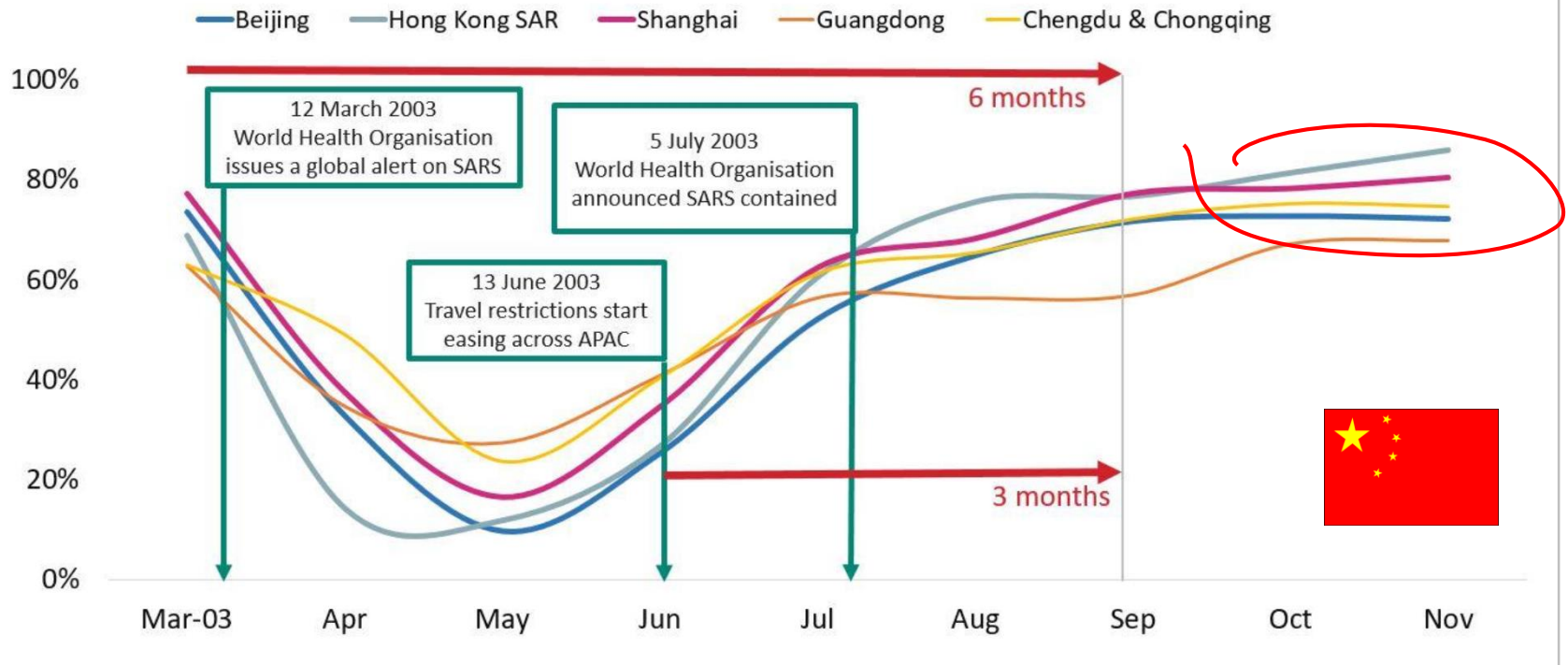


“Hay pocos o ningún hecho sobre el futuro, la gran mayoría de nuestras teorías sobre el futuro consiste en extrapolar a partir de patrones pasados, y gran parte de esa extrapolación, y casi el resto de nuestras conclusiones, consiste en opiniones, especulaciones o conjeturas”

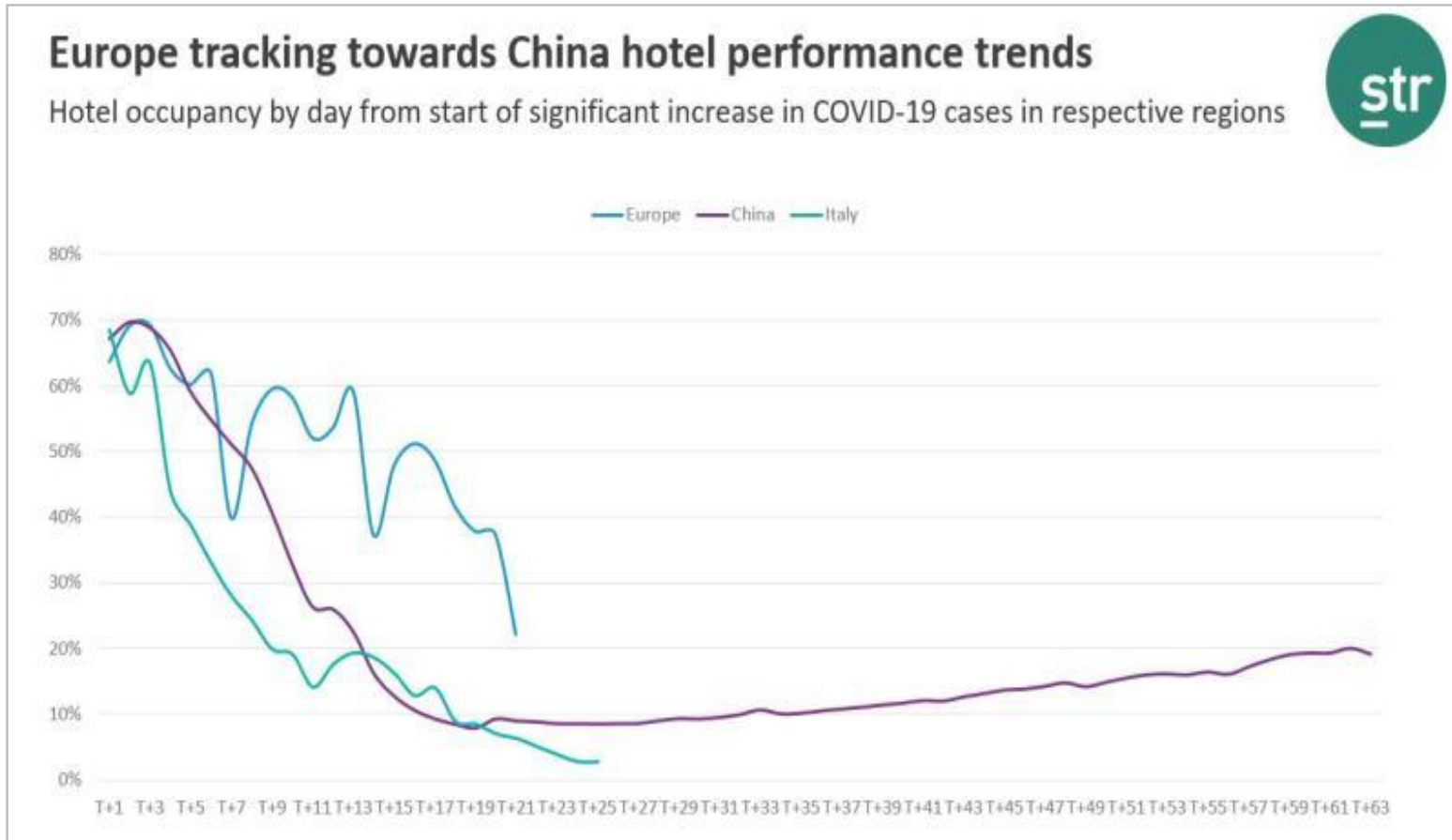


China hotels recovered sharply after SARS travel restrictions eased

China Hotel Occupancy March-November 2003



Tenemos dos referencias cercanas (China e Italia) que

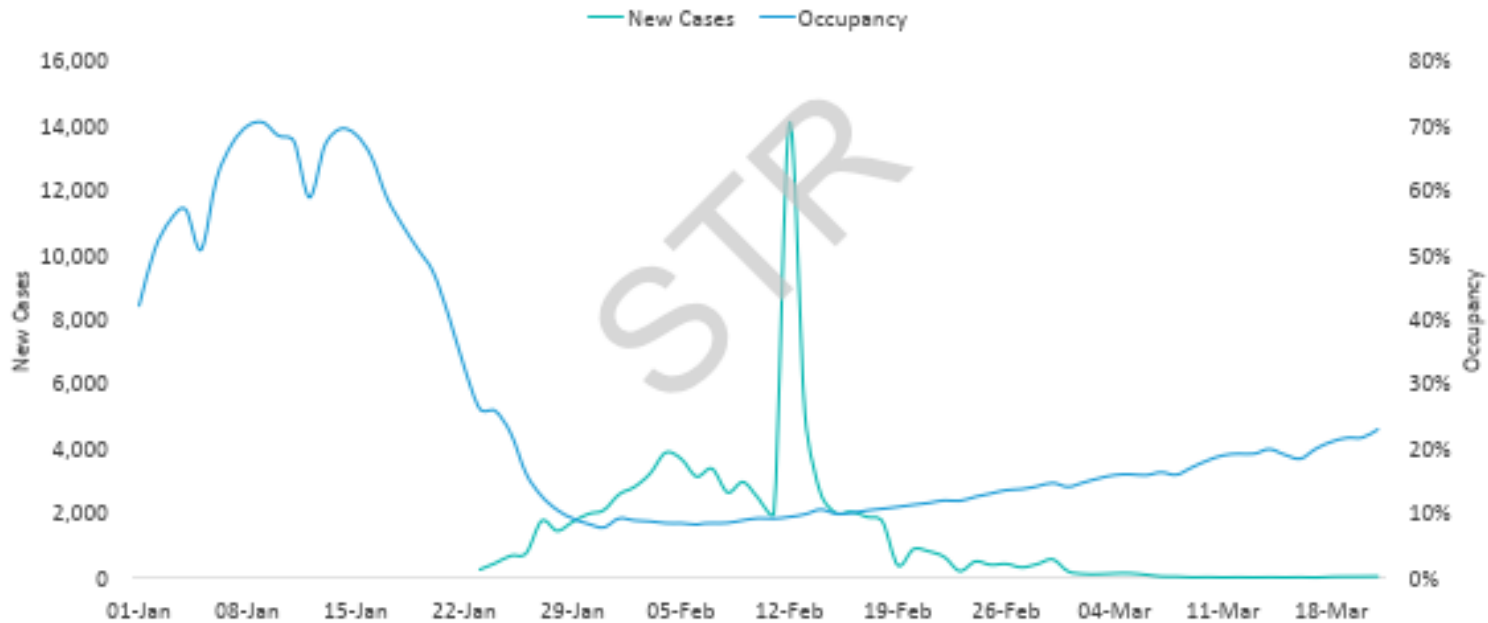


... Nos dan solo visibilidad a corto plazo (con sus matices)

China nos muestra también la senda de recuperación...

Are there green shoots of recovery in China?

China new COVID-19 cases vs Mainland China Daily Occupancy



Source: STR. 2020 © CoStar Realty Information, Inc. 15

... Con un perfil de cliente muy distinto

Con mas del ochenta por ciento de los hoteles abiertos

China back to 87% of hotels open

Percentage of hotels open on Mar 25th 2020 vs Jan 2020 (based on STR participation)

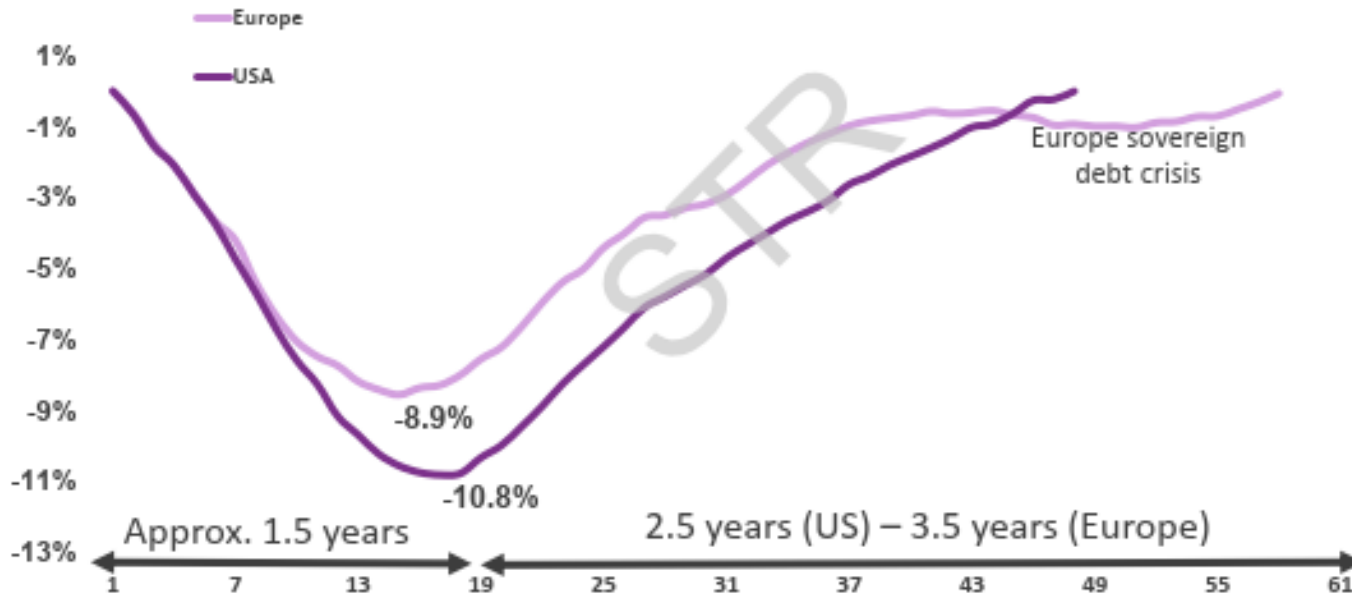


Source: STR 2020 © CoStar Real Estate Information, Inc.

Cuando ha habido crisis económica....

Occupancy recovery took longer in the 2008 global financial crisis

12 Moving Monthly Average occupancy indexed to Sep 2008

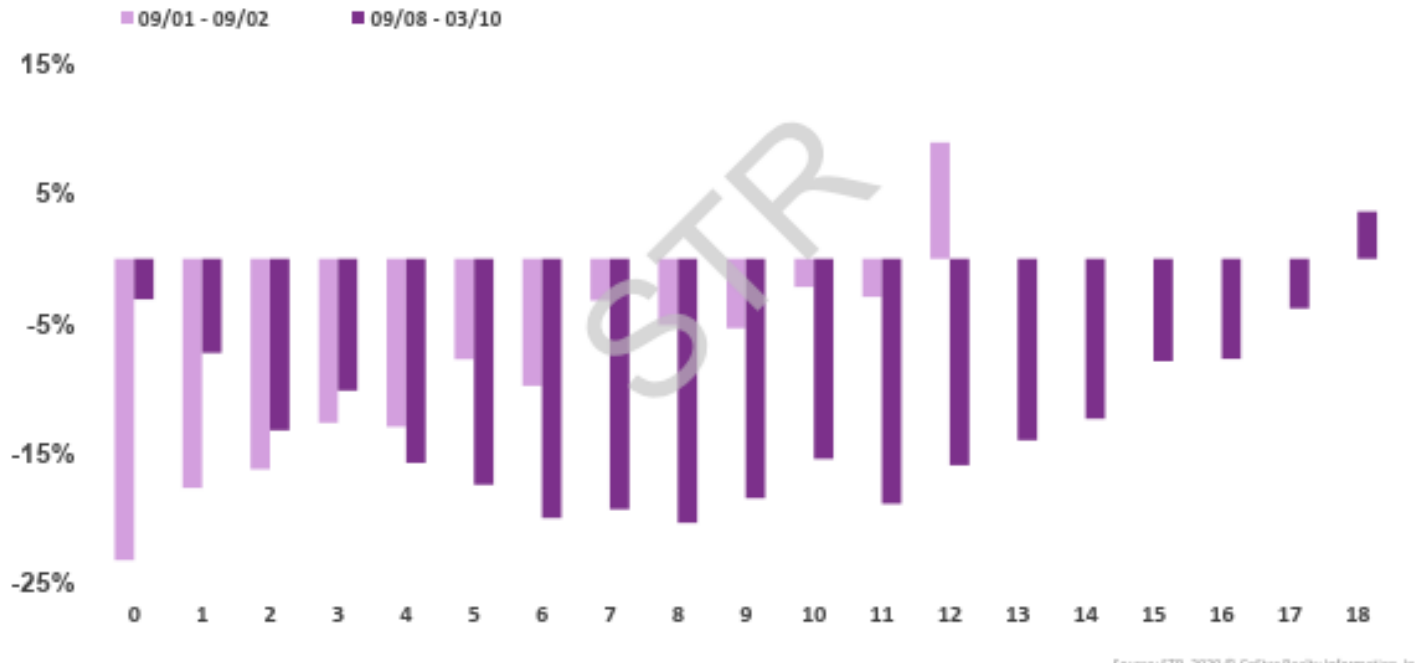


... la recuperación ha sido mas lenta.

La recuperación de las tarifas depende de ...

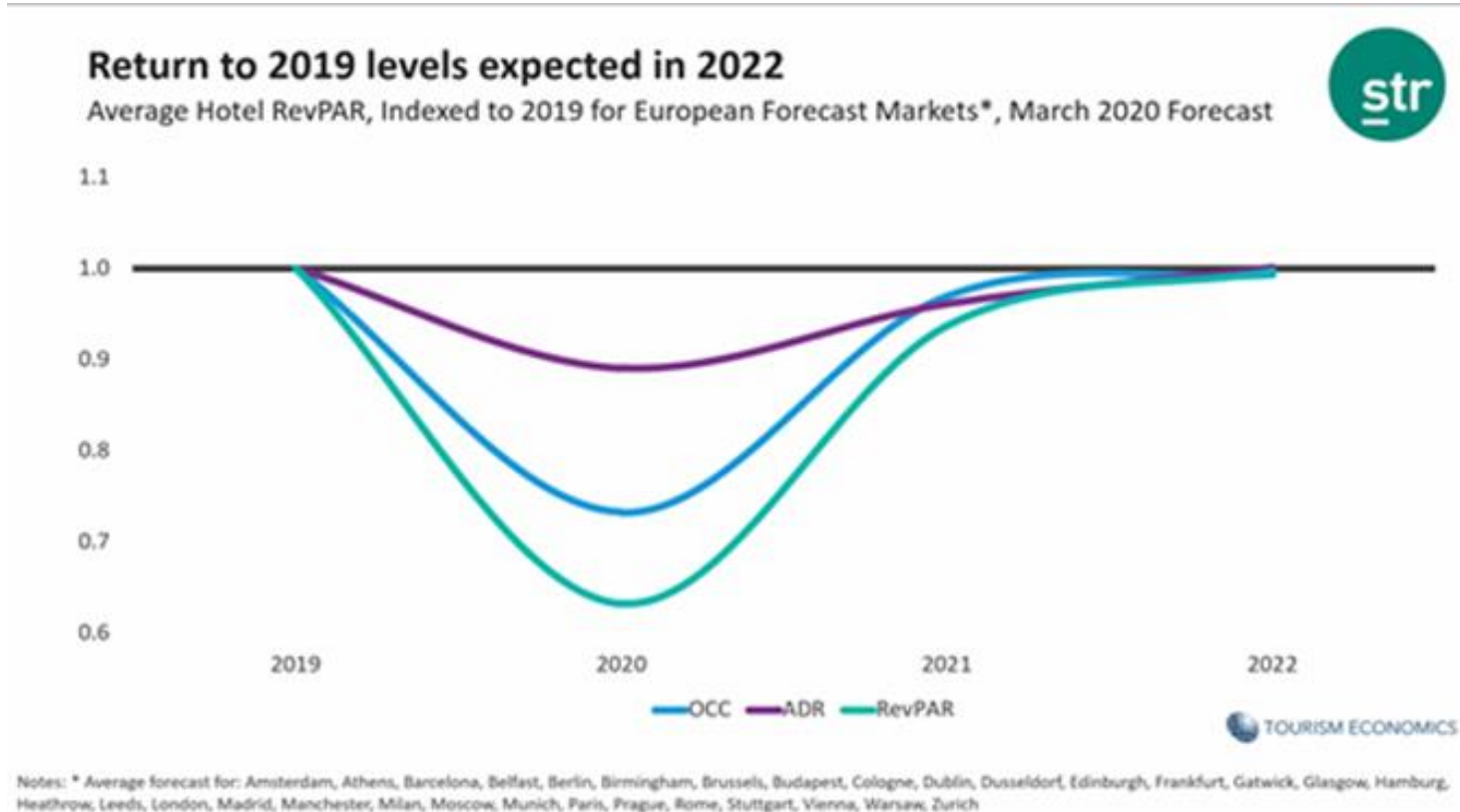
Rate recovery profile of 9/11 was much faster than the 2008 GFC

Total U.S., Monthly ADR % Change, Starting 9/11 and 2008 Global Financial Crisis



... el tipo de evento.

Una estimación de vuelta a escenarios anteriores.....



... en 2022 / 2023.

Impacto previsto

Factores del impacto de esta crisis en las empresas

Duración del estado de alarma

- La duración del confinamiento y restricciones de movilidad serán claves en la primera fase.
- Dependerán de la evolución del número de contagios.
- El caso de China parece indicar que tras 10-20 días de normalización en contagios, suelen levantarse las medidas.
- Escenario base actual asume confinamiento durante el mes de mayo en caso base.

Esta es solo la primera fase a superar.

Factores del impacto de esta crisis en las empresas

Impacto sectorial

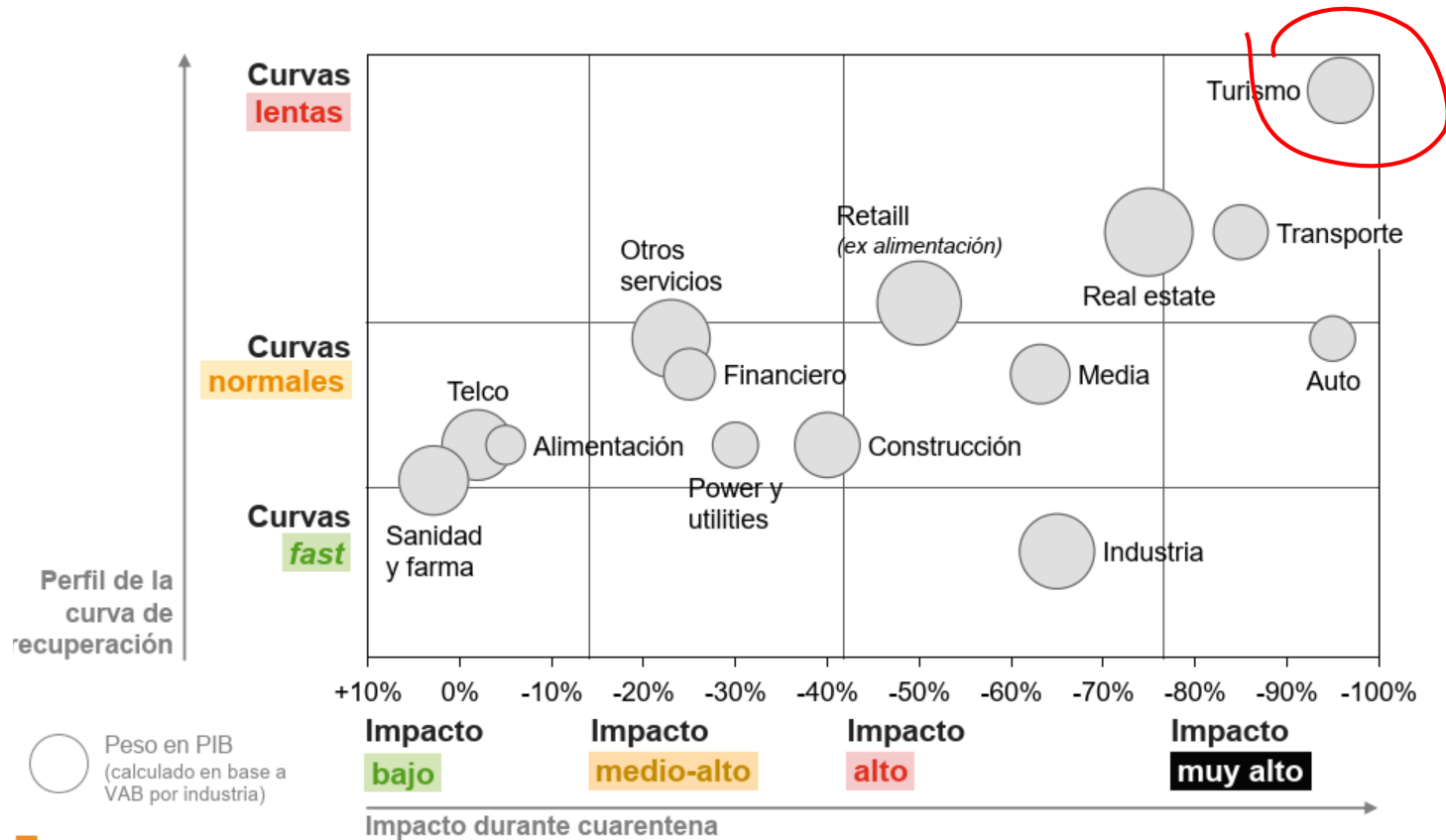
- Cada sector tiene restricciones distintas en función de su actividad y la intensidad en interrelación de personas.
- Uno de los sectores económicos que tendrán mayor afectación será el turístico, frente a otros mas estables (electricidad, comunicaciones , alimentación).
- Los datos evolutivos de China pueden servir de referencia aun con diferencias de cobertura geográfica y de perfil de cliente.

Sector mucho mas sensible a la situación

Caídas máximas por sector en la fase inicial

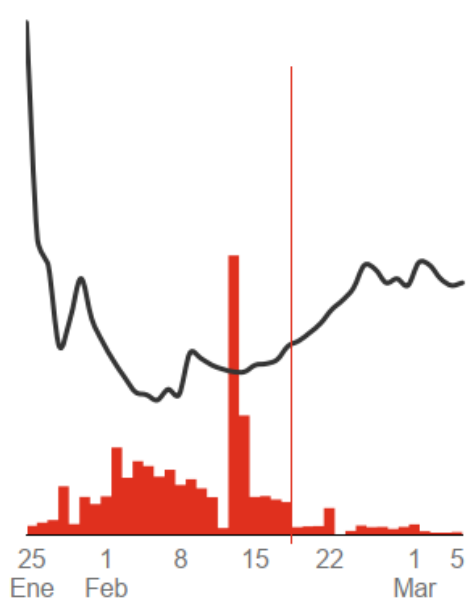
13% PIB Impacto bajo Sectores "estructurales", poco afectados por las restricciones	Sanidad y farma		Impacto mixto, aunque, <i>overall</i> positivo: mayor consumo hospitalario, pero menor consumo discrecional en farmacias y consultas médicas
	Telco	2-5%	Impactos derivados la menor captación de clientes (v.gr. 60% menos nuevos usuarios 5G en china), aunque el consumo será estable
33% PIB⁽¹⁾ Impacto medio-alto Sectores de consumo "secundario" (dependiente de otros sectores de actividad)	Financiero	15-25%	Caída de nuevos créditos (v.gr. 30% menos hipotecas en USA en marzo) e impactos asociados al deterioro (moratorias, impagos, etc.)
	Power & utilities	20-30%	Caída demanda eléctrica 10%, del 20-25% en el consumo de gas natural (mas vinculado a industria), y de hasta el 50% en gasolina
42% PIB Impacto alto Sectores impactados parcialmente por cierre de actividades	Retail	40-50%	c.30% de reducción en China, sin cuarentena "nacional". -50% trafico en tienda en UK. Desempeño positivo alimentación y online
	Media y entretenim.	45-60%	Cierre de establecimientos físicos (teatros, cines). Caída del 20% de ingresos publicitarios en TV y 50-80% en prensa en España
	Real estate	50-70%	Reducción semanal de transacciones durante el pico de hasta el 70% en las 8 pples ciudades chinas
	Industria	40-80%	Cierre de actividad más intenso que en China. Impacto variable por industria, más acusado en bienes de consumo y equipo
	Automoción	75-95%	Caída de matriculaciones del 67% en marzo en España, con solo dos semanas de cuarentena, y caída del 80-90% en febrero en China
11% PIB Impacto muy alto Sectores impactados totalmente por cierre de actividades	Transporte	80-90%	50% menos trafico rodado en España según DGT, 60-70% menos trafico aéreo en Europa según IATA
	Turismo	>95%	75-90% cancelaciones hoteleras a 15 de marzo en USA. Caída al 95% de reservas hoteleras en China.

La combinación de impacto y recuperación es la mas alta en el sector

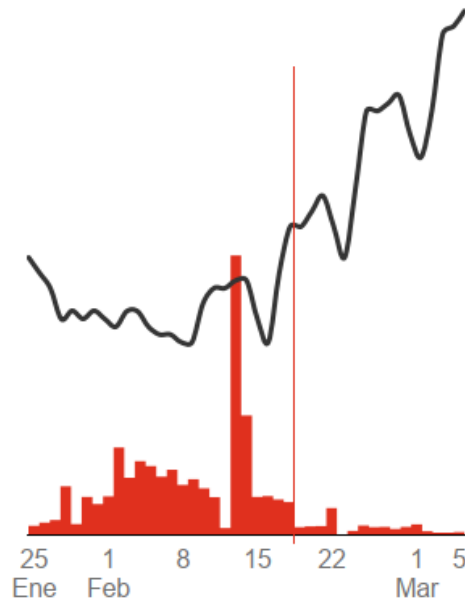


Cambio de tendencia después de cuarentena

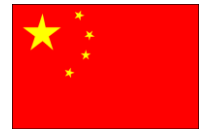
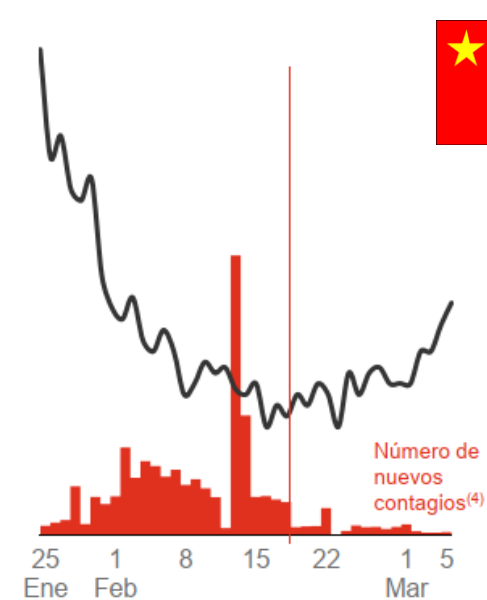
Flujos de pasajeros⁽¹⁾
[millones de pasajeros]
+50% en las últimas dos semanas



Tasas de apertura de negocios⁽²⁾
[%]
~70% de las actividades reanudada



Reserva hoteleras⁽³⁾
+50% de reservas hoteleras en los últimos 15 días



Número de nuevos contagios⁽⁴⁾

Medidas a tomar

Medidas inmediatas a tomar

**“Prepare for a depression.
Hope for a recession”.**
Shane Parrish



Primeras medidas a tomar

- **Velar por la salud y seguridad de los empleados. Política de comunicación.**
- **Transparencia en la comunicación con proveedores / clientes.**
- **Gestion inmediata de la liquidez**
- **Planificar escenarios distintos ante la incertidumbre.**
- **Estar preparados para el peor.**

Preparar un plan detallado de accion escalable

Tesorería. Gestion de la liquidez

¿Qué preguntas debemos hacernos?



Situacion inusual que nos obliga a hacernos preguntas nuevas....

¿Cuánto aguantamos con la liquidez actual? (Escenario realista)

¿Y en el peor escenario ?

¿Qué palancas inmediatas tenemos?

¿Hay posibilidad de aportar capital? ¿Retorno?

¿Podemos buscar socios?

¿Hay alternativas de financiación distintas?

¿Cuánto puedo solicitar a entidades financieras y como?

Tesorería = Supervivencia



La tesorería pasa a ser el centro de operaciones de las empresas

- **Planificación de flujo de caja detallada y actualizada diariamente.**
- **Gestion del circulante: Clientes, proveedores e impuestos**
 - Clientes. Gestion activa del cobro, pero con previsiones conservadoras.
 - Proveedores. Comunicación y negociación con proveedores para aplazamientos. Priorización de proveedores críticos para cada una de las fases.
 - Gestion de pago de impuestos. Aplazamientos, garantías....
- **Financiación. Protección del flujo e impacto de impagos en nueva deuda.**
- **Gestion de terceros con impacto relevante en caja (alquileres).**
- **Organización y dimensionamiento de los equipos humanos enfocado a tareas de esta primera fase.**

Comunicación efectiva a terceros para evitar pánico e incertidumbre.

Determinación ágil de las necesidades



- Diagnostico exhaustivo de la caja actual y necesidades a corto y medio plazo.
- Determinación del “Gap” de liquidez.
- Definición y reparto de roles. Organización interna por roles de trabajo.
- Determinación de importes de tesorería reservada e indisponible.
- Actualización diaria de posición, seguimiento de acciones en cada línea. Foco en los generadores / drenadores mas relevantes.
- Determinación de capacidad de endeudamiento adicional

Medidas de Protección de caja



- **Identificación de negocios o actividades no rentables.**
- **Renegociación con proveedores críticos.**
- **Paralización de inversiones salvo las estrictamente necesarias para adaptación a apertura**
- **Paralización de gastos no necesarios para continuidad.**
- **Acuerdos de cobro con clientes.**

Determinación de nuevas políticas de contratación y circulante

Búsqueda de financiación

Elaboración del plan de negocio



- **Mismo plazo que el de la financiación.**
- **Detallando no solo numéricamente el mismo, sino trasladando el racional del mismo....**
- **Soportado a ser posible con información sectorial.**
- **Detallando no solo cuenta de resultados sino necesidades de caja.**
- **Mensualizado durante el primer año.**
- **Impactando las medidas tomadas ya no solo temporales sino a futuro.**

Revisión de la financiación existente



- **Transparencia respecto a la situación con las entidades financieras.**
- **Importancia de la relación hasta la fecha con la entidad. Cumplimiento.**
- **Revisión de calendarios de deuda / Nuevo calendario.**
- **Negociación de pactos de espera / Revisión de incumplimientos.**
- **Si hay más de una entidad, proceso ordenado y claro entre todos.**

Nueva liquidez / Financiación



- Dimensionamiento de la nueva liquidez por tipología (estructural inicial / futura y circulante).
- Definición de estructura temporal.
- Alineamiento con la capacidad de repago con cierta holgura (ratio de cobertura).
- Garantías a aportar.
- Las compañías que no habían tenido deuda deben acostumbrarse a la nueva realidad.
- Solicitud bien armada de cara a la presentación.
- Aportaciones de capital.

Características de las líneas ICO



- **Varios tramos (hasta tres) de 20.000 M€**
- **Intermediación de las entidades financieras.**
- **Limites de garantías:**
 - ✓ *i) el 80% de los nuevos préstamos y renovaciones solicitados por pymes y autónomos,*
 - ✓ *ii) el 70% y 60% de los nuevos préstamos y renovaciones, respectivamente, para el resto de empresas.*
- **El solicitante no puede aparecer como moroso en CIRBE a 31/12/2019.**
- **No puede estar en proceso concursal.**

Características de las líneas ICO



- **Destino:** *Cubrir las necesidades de financiación derivadas de pagos de salarios, facturas, necesidad de circulante u otras necesidades de liquidez, incluyendo las derivadas de vencimientos de obligaciones financieras o tributarias.*
- **Limites:**
 - ✓ *Doble de la masa salarial en 2019, (incluyendo cotizaciones sociales y coste del personal de las subcontratas desempeñadas en las sedes);*
 - ✓ *25% de la facturación del ejercicio 2019.*

La nueva normalidad

Hay cambios que han venido a quedarse



El turista de cada destino se incorporara gradualmente

Cierre y apertura de corredores turísticos de España por Covid-19

Cierre de fronteras



Apertura de fronteras



Distribución mensual de gasto turístico en España (Miles M€; 2019)



Los perfiles por edad también se verán afectados

Deloitte.

Recuperacion gradual, con cambio estructural a medio plazo



- Entrega a domicilio se abre como canal en confinamiento y a futuro.
- Seguridad higiénica reforzada en aperturas, con una recuperación de confianza del cliente.
- Limitaciones de aforo (espacios, horarios).
- Recuperación gradual de fast food, bares y restaurantes.

- Los nuevos estándares y evolución de contagios hacen recuperar la confianza.
- Posibilidad de recuperación de eventos en el ultimo cuatrimestre.
- El impacto económico de la crisis genera un cambio estructural.

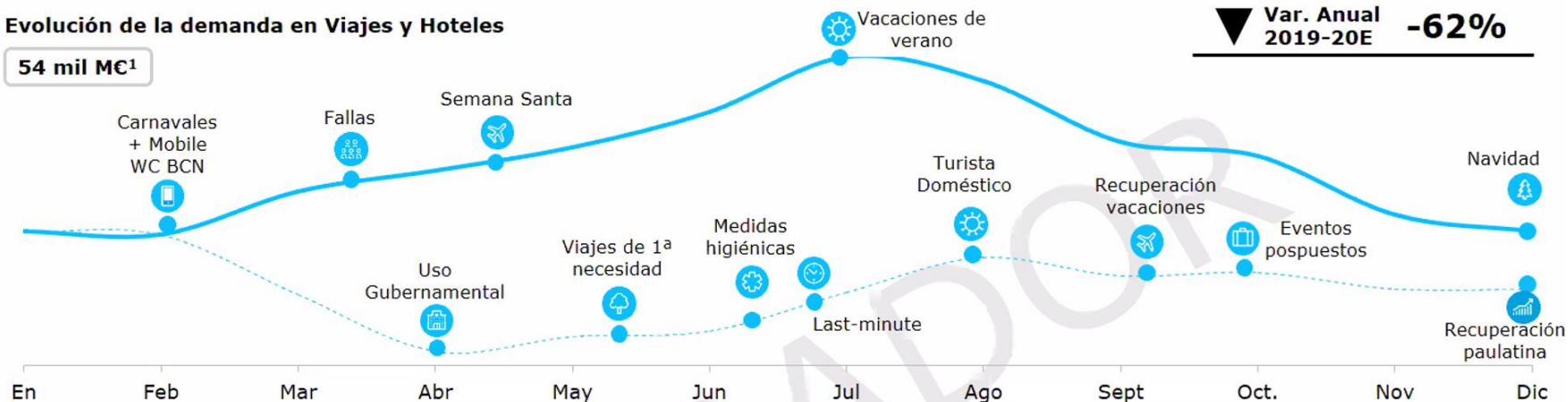
Deloitte.

Recuperación en hoteles mas lenta, con cambio estructural a medio plazo

Evolución de la demanda en Viajes y Hoteles

54 mil M€¹

▼ Var. Anual
2019-20E **-62%**



- Sin actividad en confinamiento salvo para uso gubernamental y sanitario.
- Viajes de primera necesidad (transporte privado).
- Limitaciones de aforo (espacios, horarios) y medidas higiénicas.
- Fronteras con limitaciones de tránsito.

- Migración de demanda internacional a demanda nacional.
- Apertura de corredores turísticos.
- El impacto económico del COVID limita el gasto y demora la recuperación.

Deloitte.

La experiencia del cliente va a cambiar.



Prepararse para el “Nuevo Normal”

- Preparar planes de contingencia en las distintas líneas de trabajo (finanzas, operaciones, Rrhh, comercial... y expansión).
- Aparecerán oportunidades de esta crisis.
- Los hábitos y el comportamiento del cliente van a cambiar. Anticipación.
- Incertidumbre en el ritmo y volumen de recuperación.
- Variabilización máxima de los costes.
- El escenario competitivo también será distinto. Conciencia plena del tamaño, competencia y oportunidades. El entorno competitivo será distinto.

Reinventar el negocio para la nueva normalidad

¿Qué nos podemos encontrar?

- **Cliente de ultimo minuto. Nadie esta planificando vacaciones ahora.**
- **Necesidad de recuperar la confianza. Sera gradual.**
- **Intentar limitar el impacto en la experiencia de las medidas higiénicas.**
- **Necesidad de trasladar seguridad, cumplimiento y confianza.**
- **Inversiones para adaptación a normativa.**
- **Necesidad de evaluar el ritmo y grado de cada apertura.**
- **Cambio de segmentos objetivo en clientes.**
- **Presion en el precio cuando aparezca la demanda. Fijacion de suelos con dificultad de recuperación.**

Reinventar el negocio para la nueva normalidad

Gracias

alejandro.roca@iese.net