

# Hospitality & Tourism 4.0

## **Retos Estratégicos Modelos de Negocio**

Alejandro Roca Soto

*Mayo 2020*

## Índice (Sesión anterior)

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

# Índice

<b>Sección 1</b>	Retos estratégicos en el sector
<b>Sección 2</b>	Relevancia de las marcas
<b>Sección 3</b>	Modelos de negocio
<b>Sección 4</b>	Inversión hotelera. Evolución y tendencias.

## Retos estratégicos

## La situación del sector va a provocar cambios....

- **Disminución del REVPAR y erosión de la rentabilidad. En la etapa de crecimiento no se trasladaba a mayor rentabilidad.**
- **Dependencia de OTAs, con una cuota cada vez mayor así como aumento de comisiones.**
- **Cambio del perfil del huésped, de sus preferencias y de su capacidad económica.**
- **Disminución del viajero internacional vs perfil Millennials / GenZ. Irrupción de Hostels.**
- **Concienciación ecológica del cliente / cambio de normativas**

**Impactos ya existentes intensivos en consumo de recursos**

**... algunos ya estaban en marcha.**

## La situación del sector va a provocar cambios....

- Posicionamiento pendiente de alternativas de vivienda en alquiler / economía colaborativa.
- Batalla por la gestión de los datos y lucha por el acceso directo al cliente.
- Irrupción de las compañías tecnológicas (Google / Amazon). Riesgo de comoditización.
- Vision del turismo con cierto rechazo en distintos estamentos.
- Sostenibilidad del modelo actual.

**Impactos ya existentes intensivos en consumo de recursos**

**... algunos ya estaban en marcha.**

## Para los retos, estrategias diferenciadas

- Personalización de la experiencia, hipersegmentación y estrategia multimarca.
- Posicionamiento de marca, programas de fidelización. Alianzas con plataformas digitales.
- Riesgo de búsqueda de otros destinos internacionales buscando mayor rentabilidad por parte de los TTOO. Diversificación geográfica.
- Potenciación del canal directo para plantar cara al crecimiento de las OTAs por su efecto en la rentabilidad.
- Necesidad de inversión en desarrollo tecnológico y marketing.

**La caída de la demanda obliga a enfocarse**

**... algunos ya estaban en marcha.**

## Estandarización vs Personalización



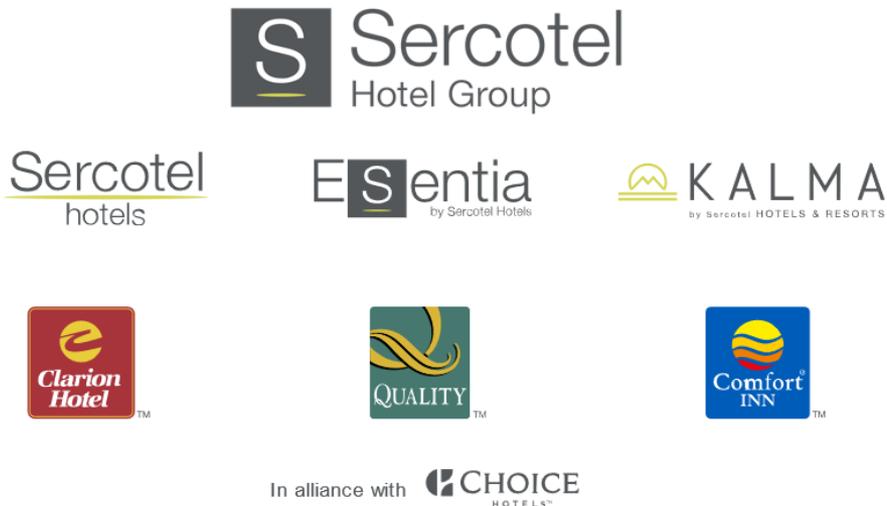
## Estándarización vs Personalización

---

- **Un mismo cliente puede comportarse de manera distinta en función del destino del viaje.**
- **Se difumina la barrera entre vacacional y negocio “bleisure”.**
- **La segmentación por generaciones cada vez es menos clara.**
- **El cliente valora la autenticidad y la experiencia local frente a la estandarización / homogeneización.**
- **“1 de cada 5 personas planifican un viaje orientado a hábitos saludables”**
- **“Los hoteles ofrecen cada vez más actividades que complementen el viaje (catas, masterclass, conciertos...)”**
- **El retorno de las inversiones se compromete con un cliente tan cambiante.**

**... segmentación cruzada.**

## Personalización de la oferta con creación de estrategia multimarca



### El tamaño si importa

- Fuerza comercial global. Nuevos mercados y cuentas.
- Distribución y servicios. Economías de escala y poder de negociación.
- Internacionalización acelerada de la compañía
- Acceso a tecnología.
- Complementariedad estratégica
  - De marcas
  - De presencia geográfica
  - Actividades de desarrollo
  - Potencia Comercial
  - Programas de fidelización

## Alianza internacional. Razones de una decisión.

## Personalización de la oferta con creación de estrategia multimarca

	 <b>Marcas Propias</b>			 <b>Marcas Choice Hotels</b>		
						
<b>Segmento</b>	Upscale Upper Midscale	Economy	Upper Midscale	Upper Midscale	Midscale	Midscale Economy
<b>Tipología</b>	Urbano	Urbano-flexible	Vacaciones	Urbano	Urbano	Urbano
<b>Localización</b>	L1 – L2 D1 – D2	L1 – L2 – L3 D1 – D2 – D3	L2 – L3 D2 – D3	L1 – L2 D1 – D2	L1 – L2 D1 – D2	L1 – L2 – L3 D1 – D2 – D3
<b>Región</b>	Iberia Europa Latam	Iberia Europa	Iberia Europa Latam	Iberia Europa Latam	Iberia Europa Latam	Iberia Europa Latam
<b>Habitaciones</b>	Mínimo 30	Hotel Flexible Apartamentos	Mínimo 50	Mínimo 60 – 80	Mínimo 50	Mínimo 40
<b>Segmentos de mercado</b>	Leisure Business MICE	Leisure Business	Leisure	Business Leisure MICE	Business MICE Leisure	Leisure Economy Business
<b>Precio Medio</b>	100	70	120	125	100	90

**Definición clara de marcas. Encaje mercado / segmento.**

**Para buscar experiencias únicas los hoteleros utilizan la hipersegmentación.**



**Esta hipersegmentación se traslada en la creación de marcas para cada nicho de mercado.**

## Ejemplo de estrategias multimarca

 <sup>1</sup>	 <sup>2</sup>	 <sup>3</sup>
<p><b>GRAN MELIÁ</b> n.d. HOTELS &amp; RESORTS</p> <p>Hoteles premium vinculados a sorprender a los huéspedes superando las expectativas</p>	<p> n.d.</p> <p>Hoteles premium en Europa y América, vinculados a sorprender a los huéspedes superando las expectativas</p>	<p><b>BVLGARI</b> HOTELS &amp; RESORTS</p> <p><b>W</b> HOTELS</p> <p> <b>ST REGIS</b></p> <p><b>JW MARRIOTT</b> </p>
<p><b>ME</b> 1997 BY MELIÁ</p> <p>Hoteles en los que cultura y estilo de vida se unen para crear una personalidad inimitable</p>	<p><b>nhow</b> 2018 HOTELS</p> <p>Hoteles no convencionales y cosmopolitas, cada uno con una personalidad única</p>	<p><b>WESTIN</b> HOTELS &amp; RESORTS</p> <p><b>DELTA</b> HOTELS MARRIOTT</p>
<p> 1996</p> <p>Resorts que reflejan la belleza natural de puntos más famosos del mundo en los que se ubica</p>	<p><b>TIVOLI</b> 2016 HOTELS &amp; RESORTS</p> <p>Hoteles y resorts luxury que buscan un ambiente intemporal, elegante y reflejando autenticidad y diferenciación</p>	<p>AUTOGRAPH COLLECTION<sup>®</sup> HOTELS</p> <p><b>Le MERIDIEN</b></p> <p> <b>THE RITZ-CARLTON</b><sup>®</sup></p>
<p><b>INNSIDE</b> 2000 BY MELIÁ</p> <p>Hoteles que desprenden carácter y personalidad con un diseño pensado para el estilo de los work trippers</p>	<p> 2018</p> <p>Hoteles y resorts luxury que brindan ventanas de autentico carácter moderno en cada destino</p>	<p><b>THE LUXURY</b> COLLECTION<sup>®</sup></p> <p><b>R</b> RENAISSANCE<sup>®</sup> HOTELS</p>

*Melia adicionalmente tiene las marcas Sol Melia, TRyp y Melia Hotels*

## Fidelización & Venta directa

**‘We Are in an  
Absolute War  
for Who Owns  
the Customer’**

Arne Sorenson (CEO  
Marriott)



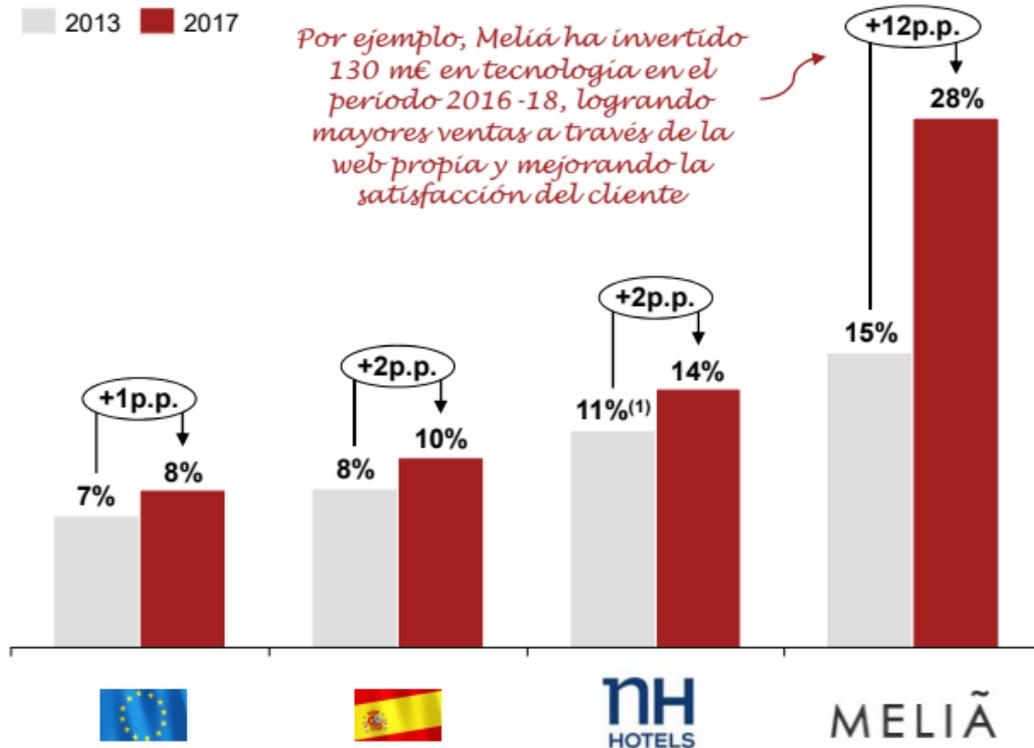
## Los programas de fidelización se orientan a experiencias

### Encuesta de satisfacción de los programas de fidelización<sup>(1)</sup> - puntos



- El objetivo es la retención y repetición del cliente.
- Los sistemas tradicionales de puntos y descuentos cada vez fidelizan menos, el cliente actual valora casi igual los beneficios monetarios que los experienciales. Distribución y servicios. Economías de escala y poder de negociación.

## Fidelización & Venta directa



- El objetivo es reducir la dependencia de las OTAs y TTOO.
- Requiere de inversión , con un retorno vía repetición y eliminación de comisiones.
- Basado igualmente en el reconocimiento de marca.

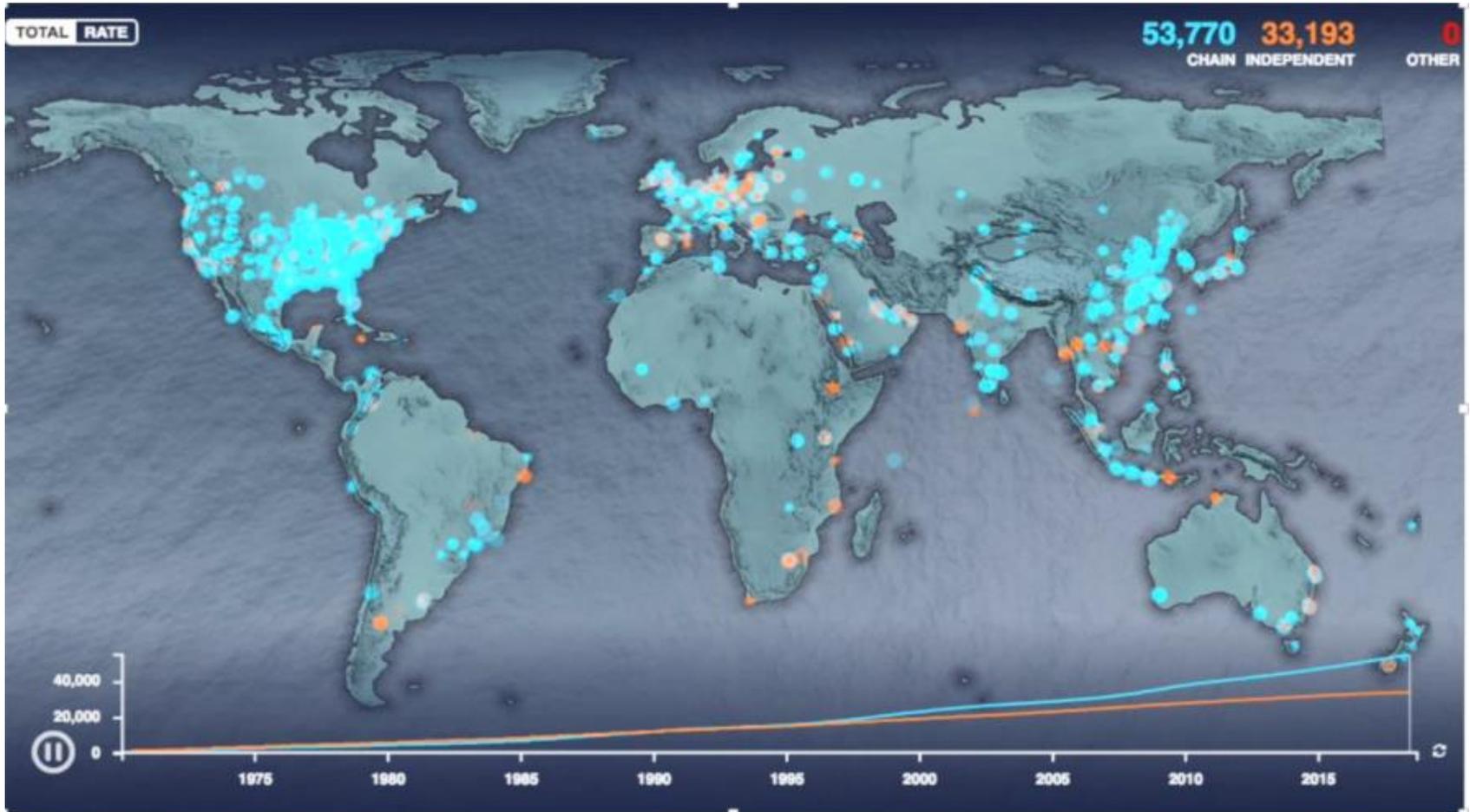
## Existencia de extremos: Vacacional vs Luxury

## Relevancia de las marcas

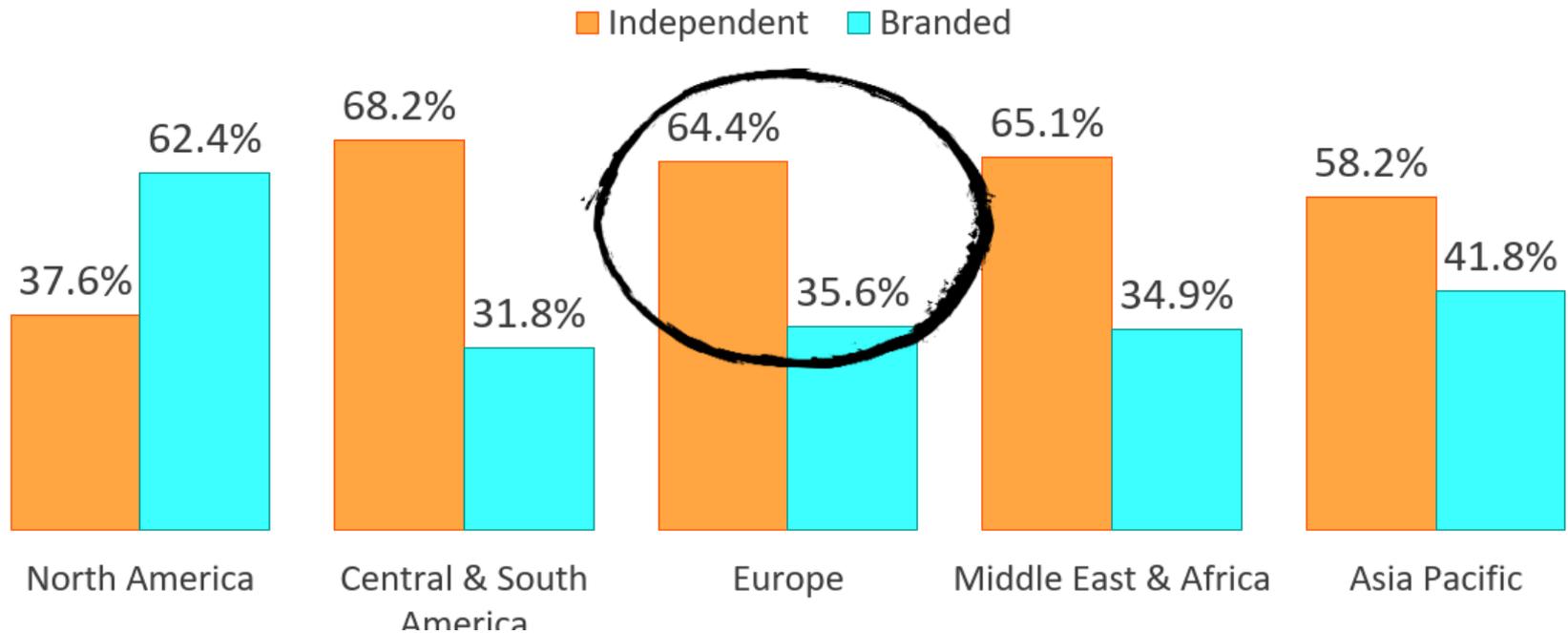
**“Customers are going to want to stay in the biggest branded hotels - this will put headwinds on homesharing. We will also see weaker brands and independent hotels convert over to the big brands“.**

***Keith Barr , CEO IHG***





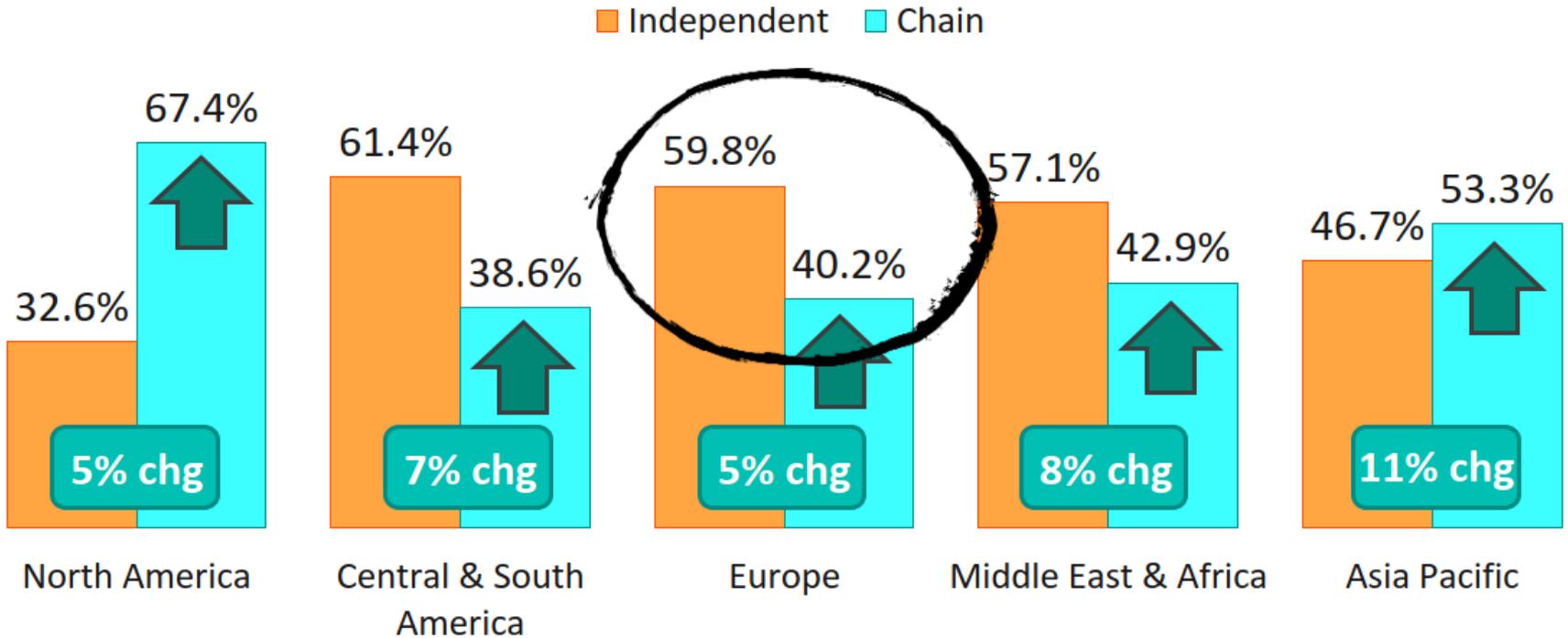
**Han abierto 100.000 hoteles en los últimos 50 años**



**Hace 10 años los hoteles independientes dominaban (excepto en EEUU)**

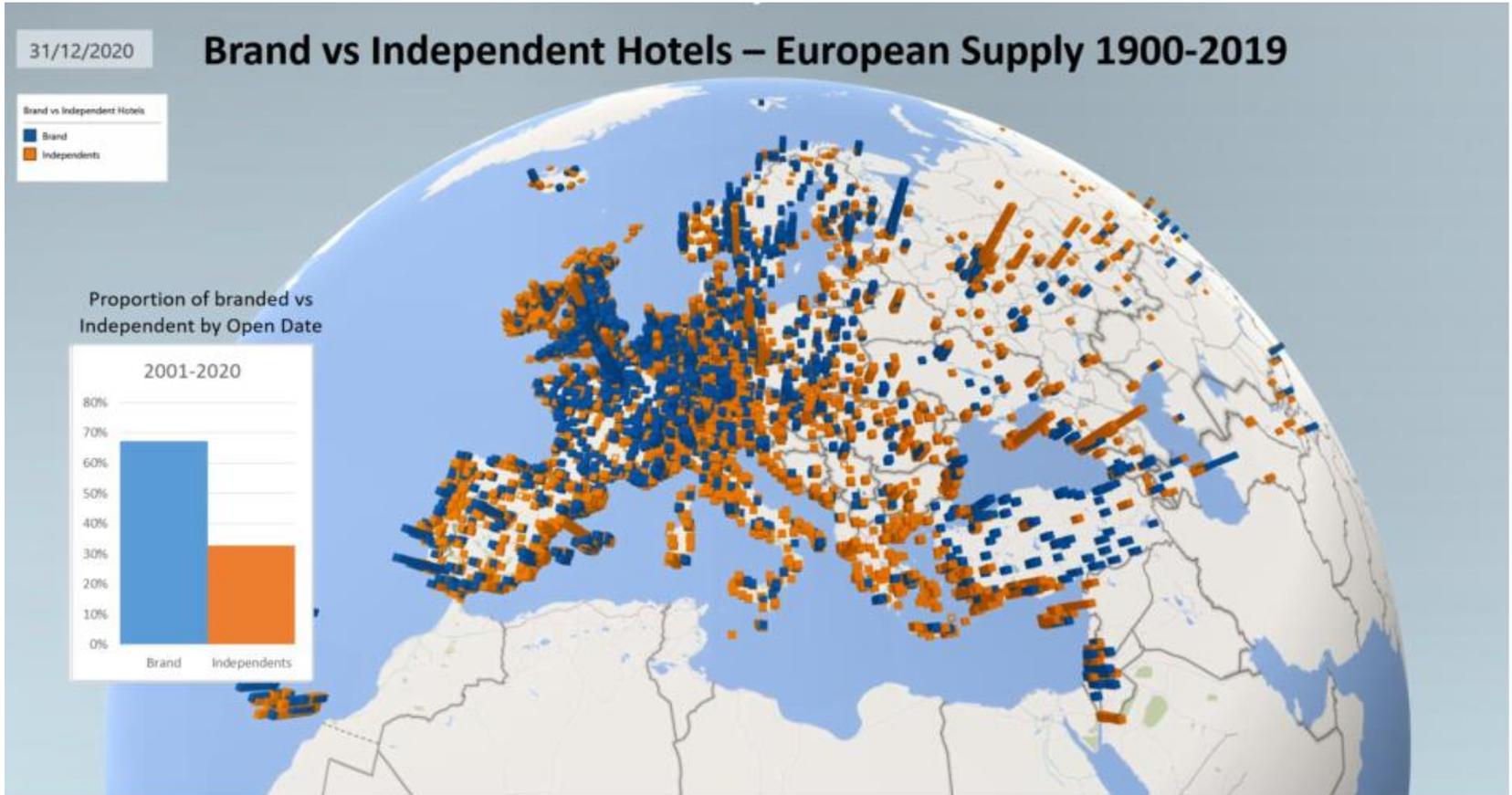
Datos de Agosto 2008

## Diez años después....



## Crece el numero de habitaciones branded

Datos de Agosto 2018



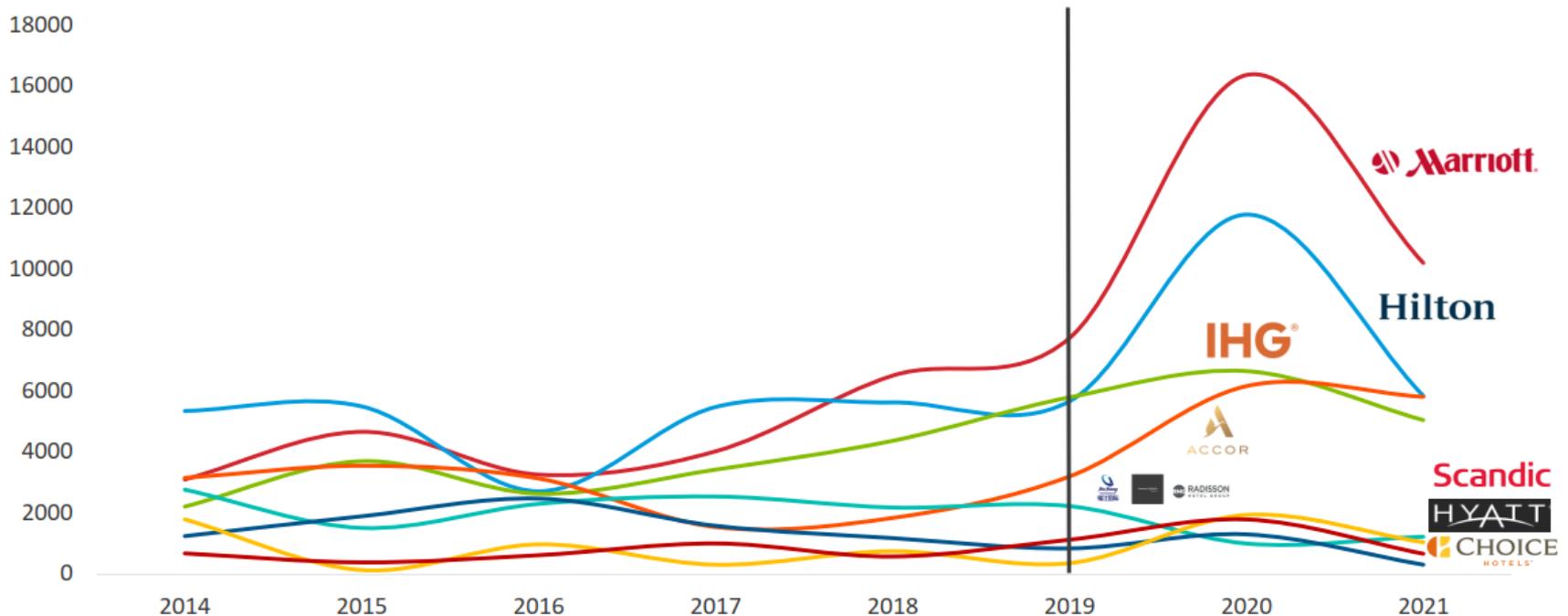
**Copando la gran mayoría de las aperturas a partir del 2001**

## Numero de habitaciones en Europa por marca

	Rooms ('000)		Rooms ('000)
1. 	331	9. 	51
2.   	147	10. 	50
3. 	118	11.  	46
4. 	115	12. 	44
5. 	87	13. 	40
6. 	85	14. 	38
7. 	75	15. 	20
8. 	54	16. 	19

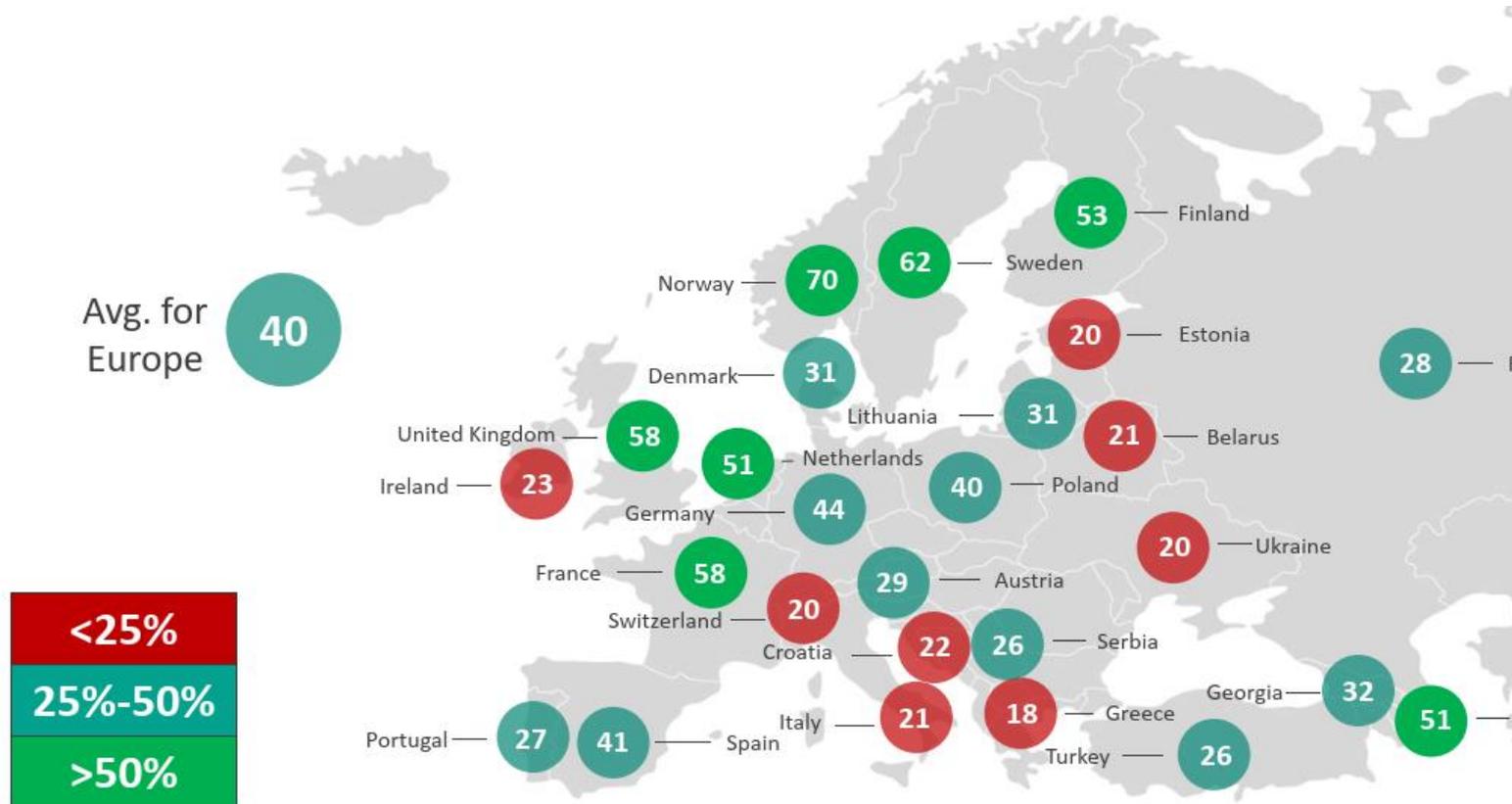
**Accor ha dominado históricamente en su continente de origen.....**

## Evolucion histórica y crecimiento futuro de la oferta de las 8 principales marcas



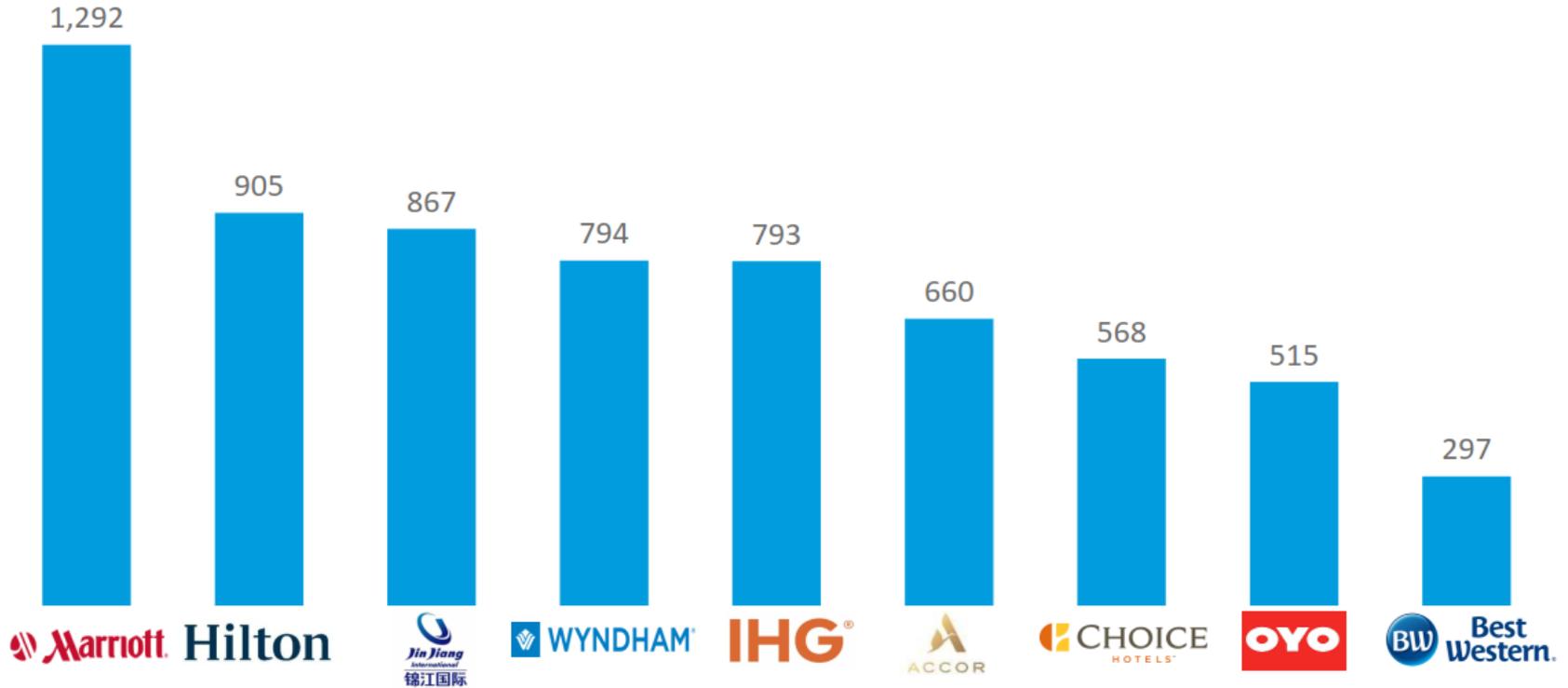
... Las cadenas estadounidenses / globales están ganando cuota.

## Porcentaje de habitaciones branded



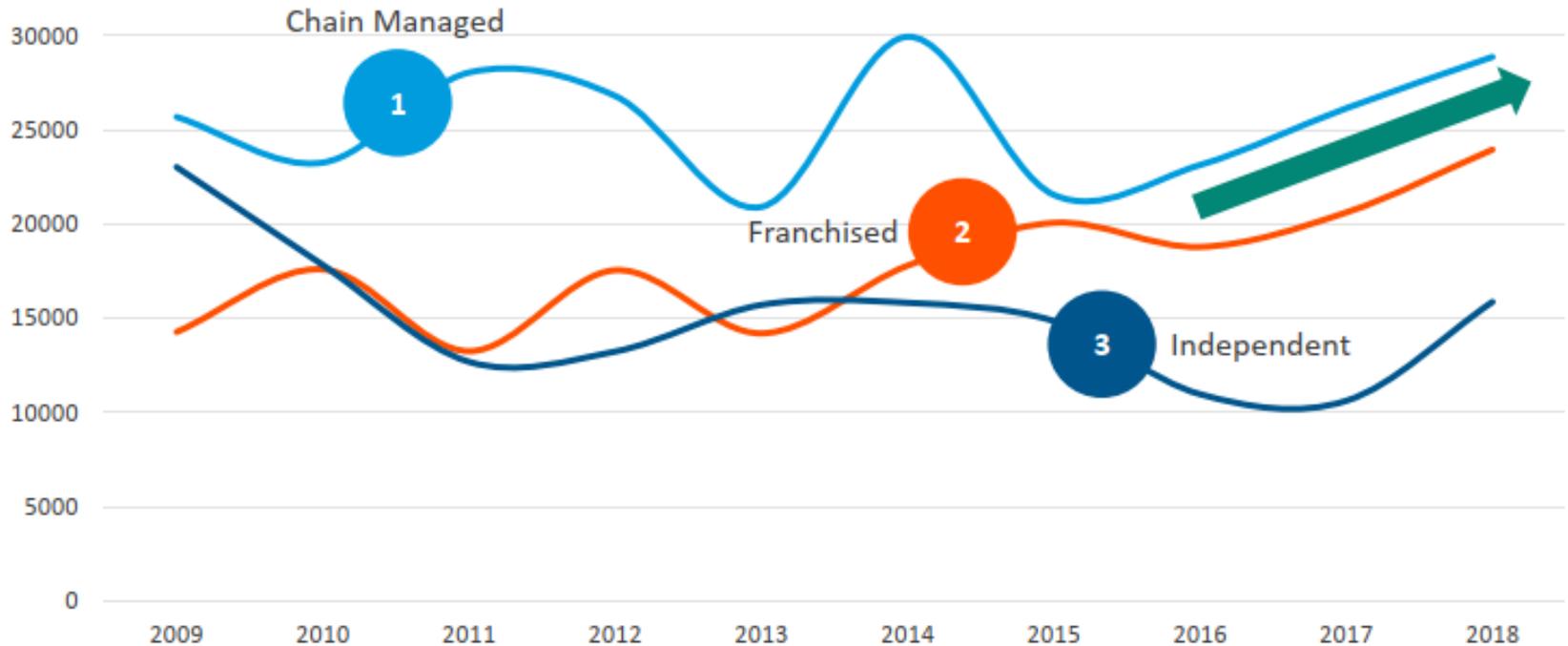
... Europa todavía tiene poca presencia de marcas, especialmente en sureste y este.

## El volumen si que importa



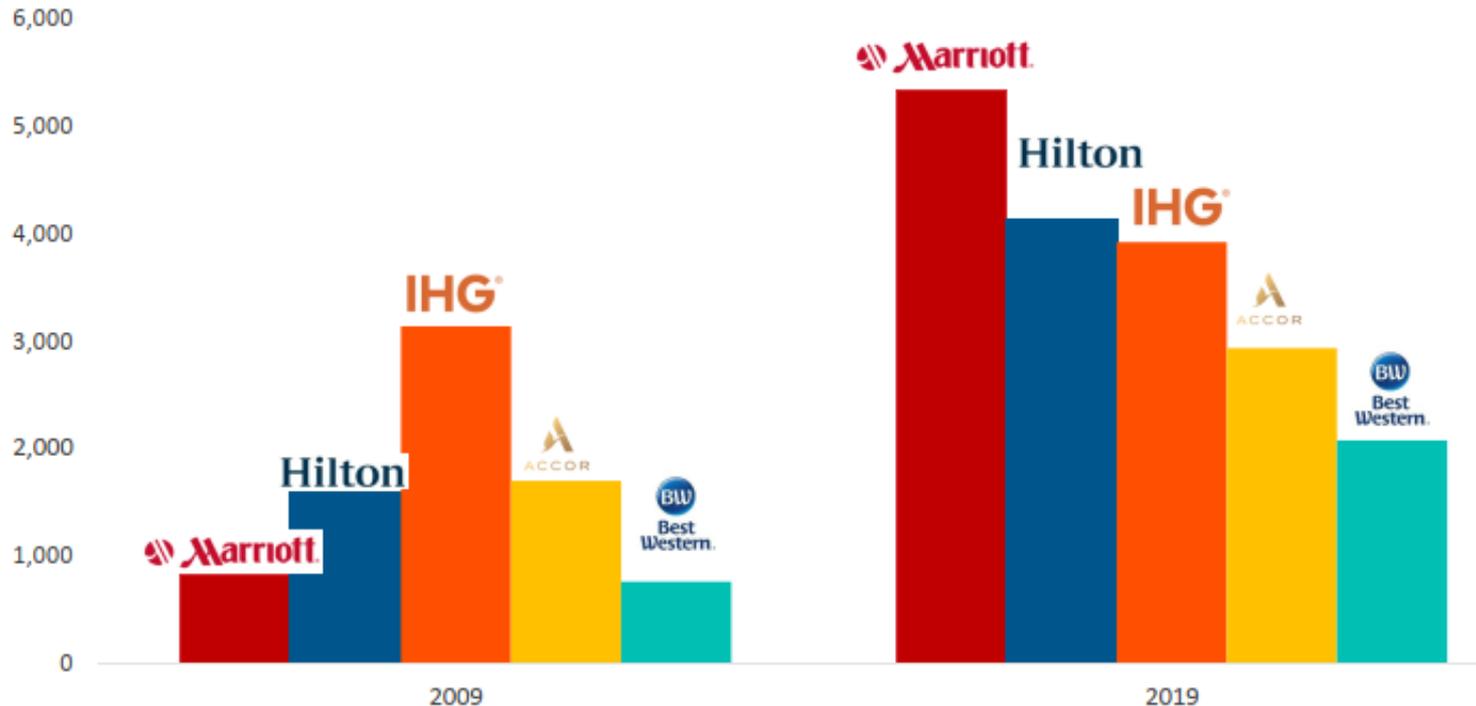
**Grupos hoteleros mas grandes por numero de habitaciones en 2019 (´000)**

## Crecimiento de oferta en numero de habitaciones por tipología de operacion



**Los modelos de franquicia y de management por cadena siguen creciendo**

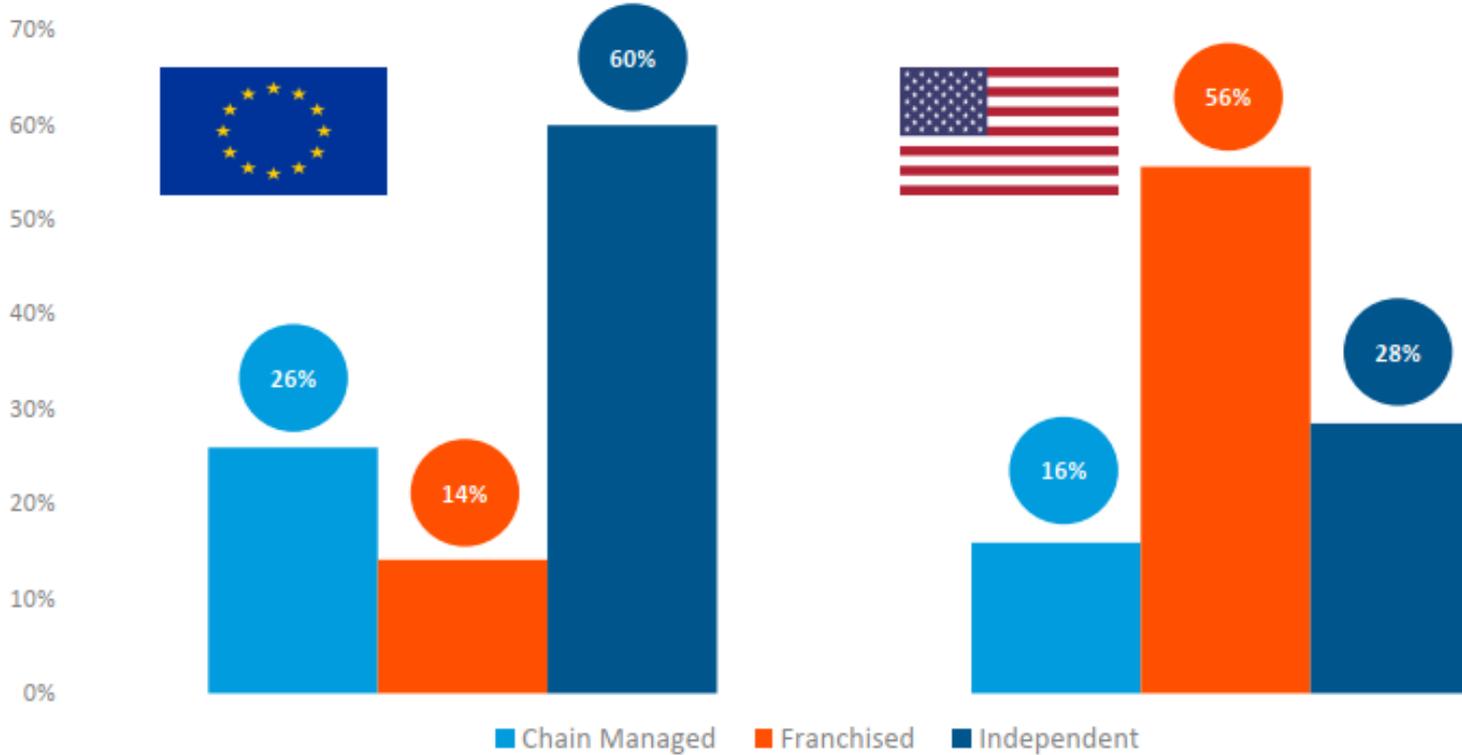
## Europa. Numero de apertura de habitaciones en modelo de franquicia



**Las cadenas americanas lideran la apertura de habitaciones franquiciadas**

## Modelos de negocio

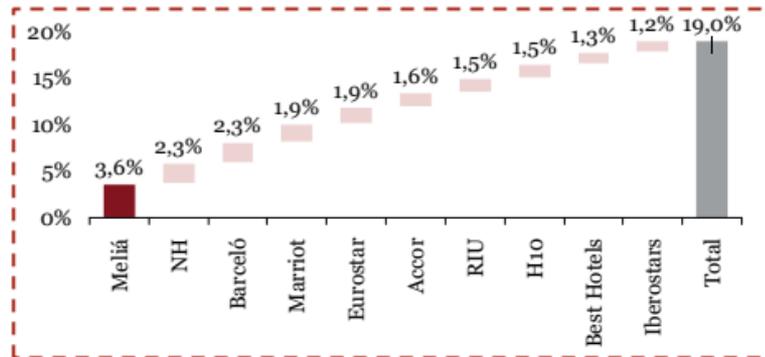
## Europa vs EEUU. Porcentaje de habitaciones por tipología de operación.



**A la franquicia aun le queda un largo camino por recorrer comparando con EEUU**

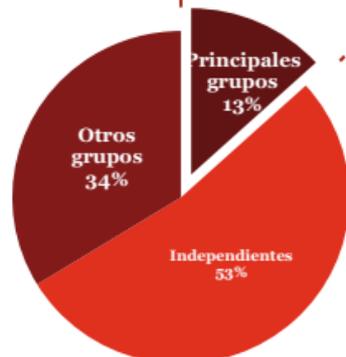
## Principales Operadores y Propietarios en el Sector Hotelero

**Cuotas de Mercado de los Principales Operadores Hoteleros en España <sup>(1)</sup>**



**Principales propietarios de Hoteles en España por Nº de hab.**

#	Propietarios	Hoteles	Habitaciones
1	The Blackstones Group	72	17,802
2	Melià	33	10,368
3	H10 Hotels	49	10,292
4	RIU Hotels & Resorts	26	18,536
5	Best Hotels	29	8,112
6	Hoteles Globales	43	7,737
7	SEGIPSA	101	6,424
8	Catalonia Hotels & Resorts	48	6,013
9	Palladium	25	5,731
10	Princess Hotels & Resorts	14	5,283

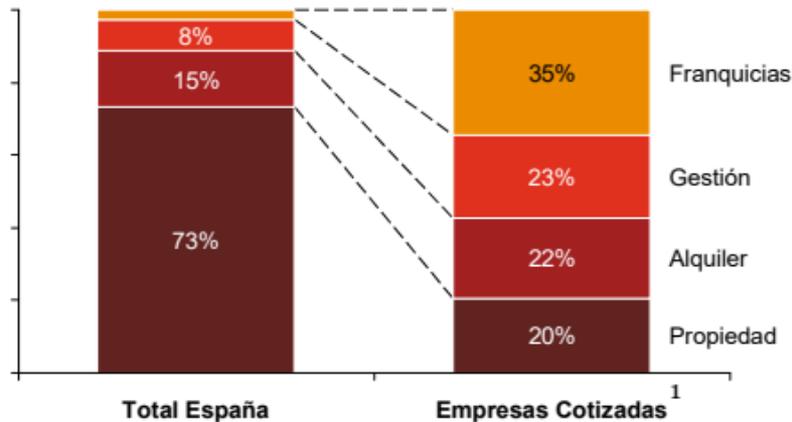


<sup>(1)</sup> Por unidades de alojamiento.  
Fuente: Censo Alimarket Hoteles, enero 2019.

**Sector muy fragmentado, el top 10 solo tiene una cuota de mercado del 19%.  
Cuatro de los cinco primeros propietarios por numero de habitaciones son españoles**

## Estructura de modelos de negocio en la industria hotelera

### Reparto de Unidades de Alojamiento por Modelo de Gestión



### Actual Modelo Operativo del 73% de las Sociedades Españolas



#### Creación de valor

- El modelo predominante de las principales empresas hoteleras cotizadas es la franquicia.
- Solamente el 20% de los hoteles pertenecen a las sociedades de gestión hotelera. En España esta cifra es del 77%.
- Cambiar el modelo de gestión puede ser una palanca de creación de valor para los negocios hoteleros de España

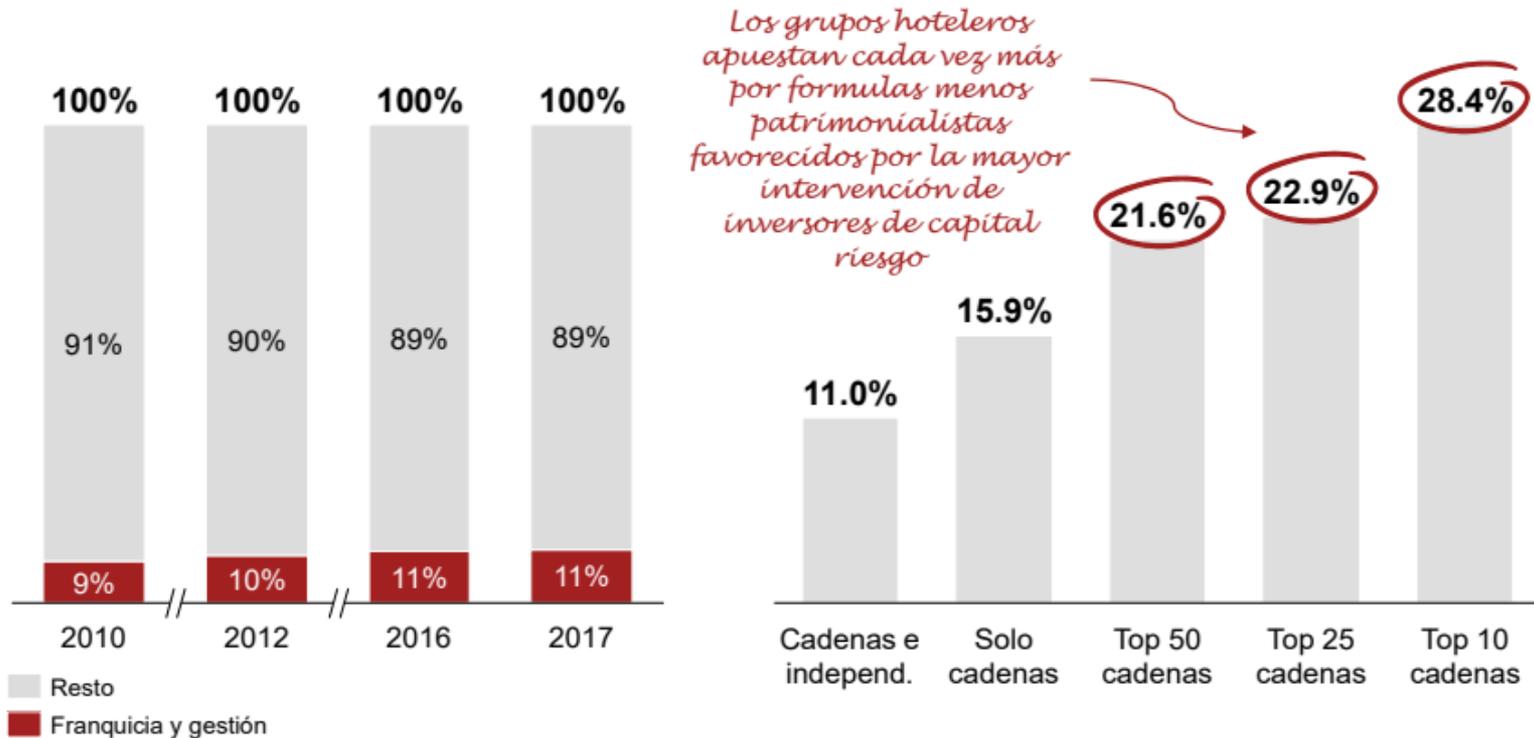
✓	Elevado control del posicionamiento, producto y operaciones
✓	Mayor potencial de ganancias
✗	Fuerte inversión

1) Nacionales e Internacionales

Notas: Datos de modelo de gestión basados en número de habitaciones. Fuente: Análisis PwC, Alimarket, Capital IQ, Informes Anuales

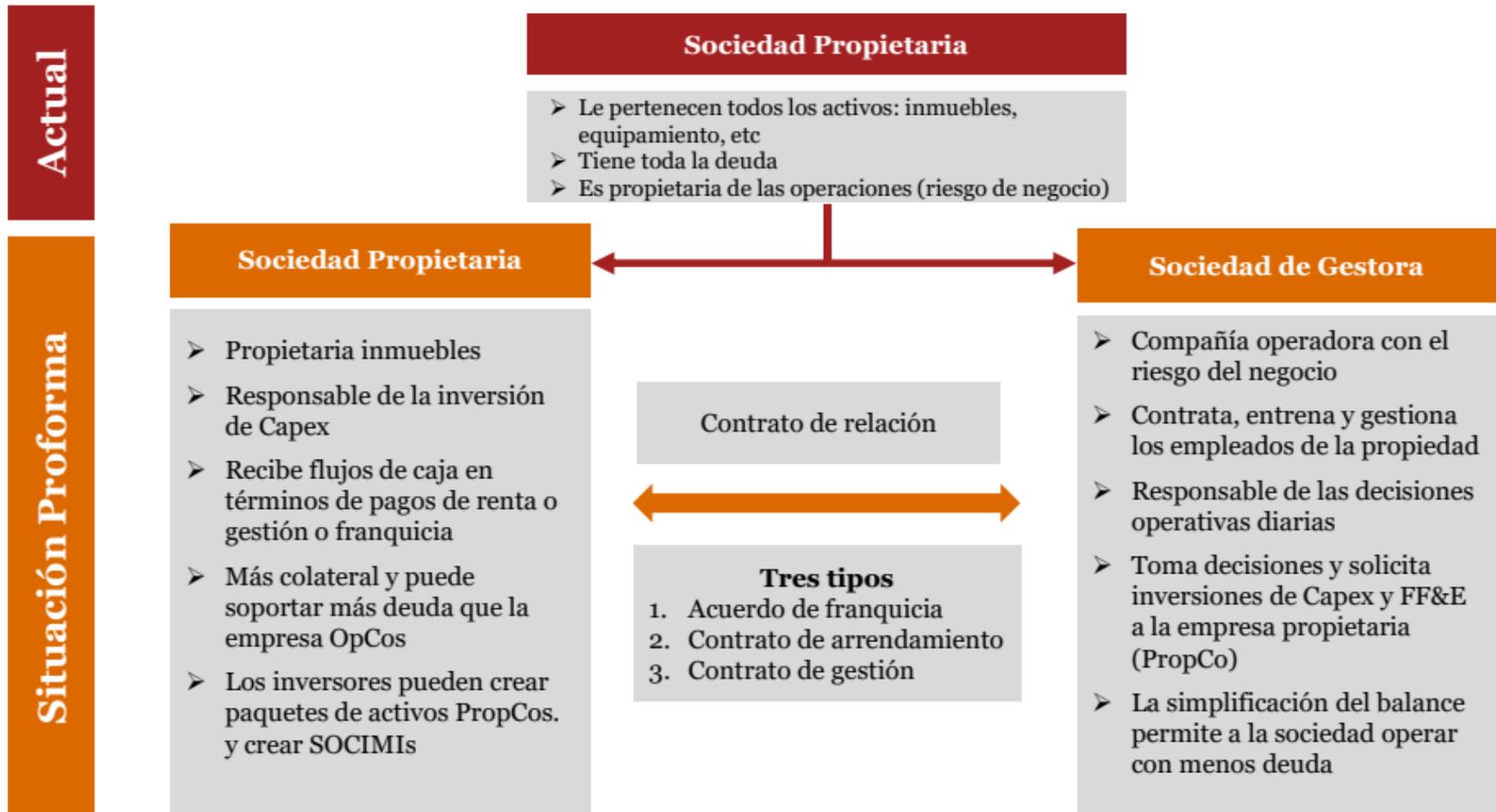
**73% de los operadores son los mismos propietarios.  
20% de las cotizadas tienen los inmuebles en propiedad.**

## Principales Operadores evolucionando a modelos “asset light”.



**Modelos que agilizan la expansión con capex y riesgo limitado, separando las partes de la cadena de valor.**

## Evolución a modelos “asset light”. Separación clara de la cadena de valor

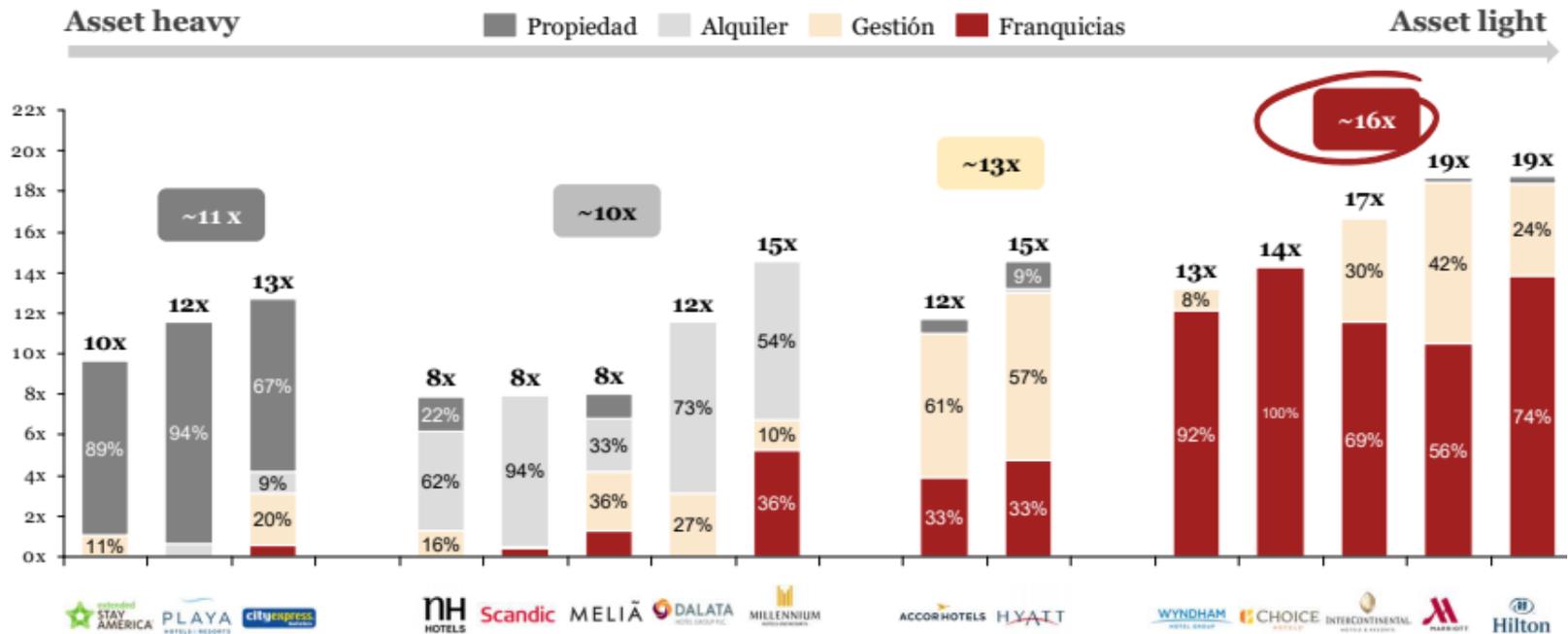


## Principales características de los diferentes modelos de gestión.

	1 <b>Franquicia</b>	2 <b>Contrato de gestión hotelera</b>	3 <b>Contrato de arrendamiento</b>
 <b>Duración media</b>	De 5 a 10 años	De 8 a 10 años (con posible renovación)	De 10 a 15 años (con posible renovación)
 <b>Renta media</b>	<b>Tasa de franquicia 4%</b> (sobre ingresos de habitaciones) + <b>Comisión de ventas 1%</b> (sobre ingresos de habitaciones) + <b>Tasa de distribución 0.9%-1%</b> (sobre ingresos de habitaciones) + <b>Tasa de fidelidad 3%-4%</b> (Sobre las ventas de tarjetas de fidelidad)	<b>Tasa base 2%-5%</b> (sobre ingresos totales) + <b>Incentivo 6%-10%</b> (sobre GOP) + <b>Comisión de ventas 1%-2%</b> (sobre ingresos totales)	<b>Precio fijo</b> (precio mínimo por habitación) + <b>Precio variable</b> (% GOP)
 <b>Desempeño</b>	<b>8%-10%</b> (sobre ingresos de habitaciones)	<b>80%-85%</b> (del GOP va al propietario)	<b>65%-70%</b> Del GOP como renta fija para el propietario <b>35%-30%</b> Beneficio para el operador
 <b>Costes</b>	<b>Costes derivados de la operación del hotel</b> A cargo del propietario	<b>Costes derivados de la operación del hotel</b> A cargo del propietario	<b>Costes derivados de la operación del hotel</b> A cargo del operador <b>Tasas sobre la propiedad del inmueble</b> A cargo del propietario

## El mercado bursátil reconoce en términos de valor el modelo de negocio

### Múltiplo EV/EBITDA FY19 LTM



CAGR (%)	-2	13	12	5	10	2	20	-1	38	-2	6	5	19	20	4
Ventas 15-18 #habit. ('000)	69	8	17	58	52	81	9	40	685	186	810	569	836	1.296	894



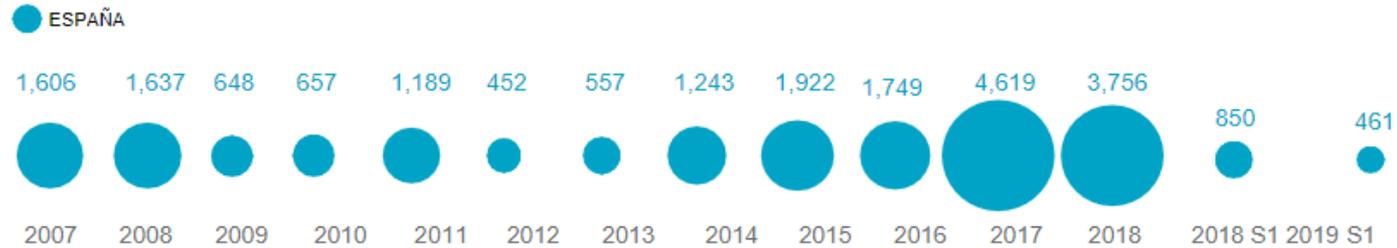
**Intangibles como motor de crecimiento. Velocidad y tamaño. Estrategia activa de M&A**

## Principales Operadores evolucionando a modelos “asset light”.

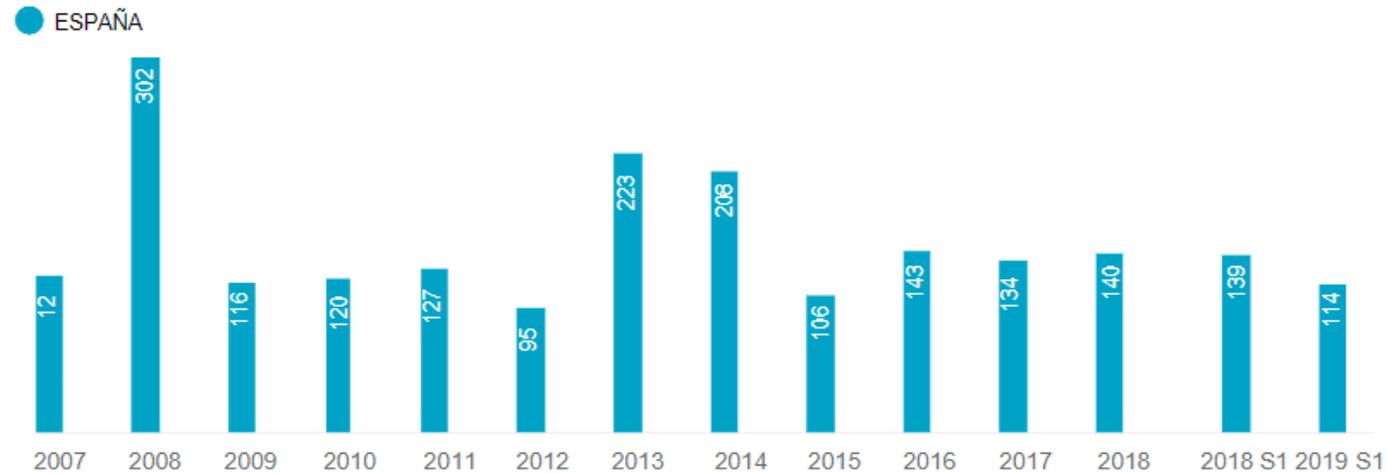
**Modelos que agilizan la expansión con capex y riesgo limitado, separando las partes de la cadena de valor.**

## Inversión hotelera. Evolución & Tendencias

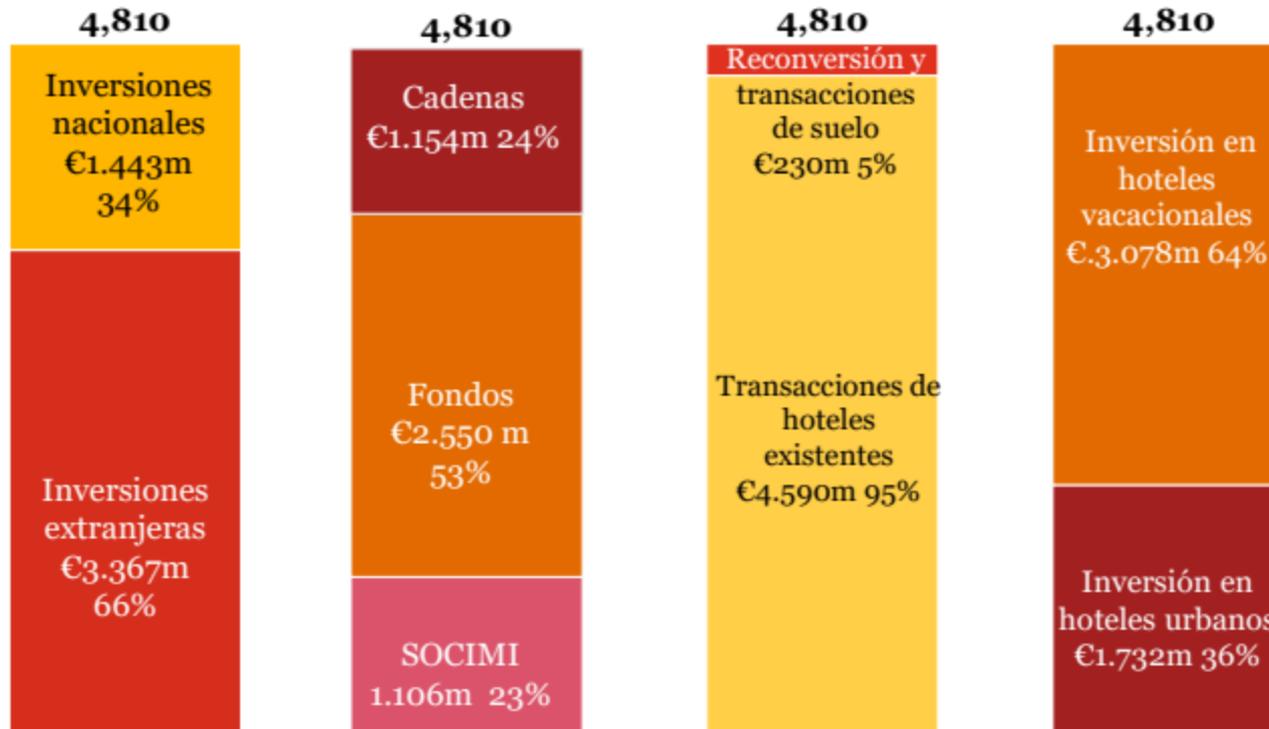
VOLUMEN DE TRANSACCIONES HOTELERA (millones de euros)



PRECIO MEDIO POR HABITACIÓN (MILES DE EUR)



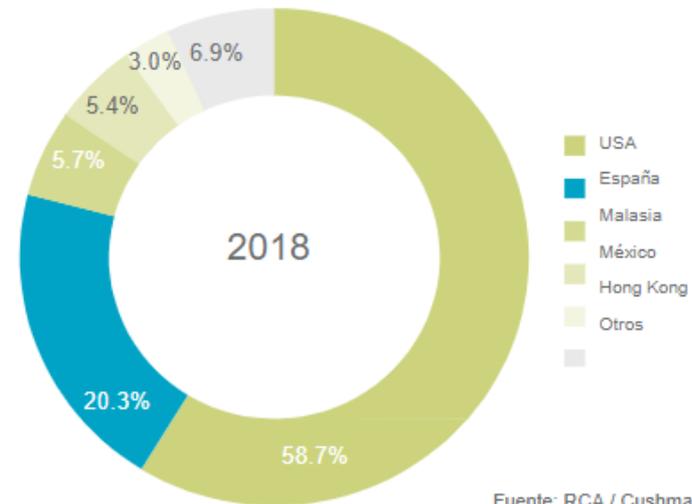
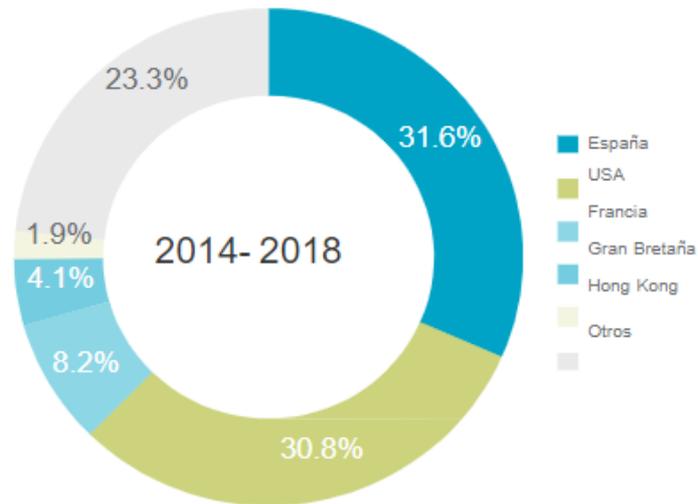
## Origen y perfil del inversor en el sector hotelero



**Inversión concentrada en vacacional, perfil institucional y extranjero**  
**Importancia del reposicionamiento / migración al urbano e incremento de operaciones corporativas**

## Origen de los fondos en España

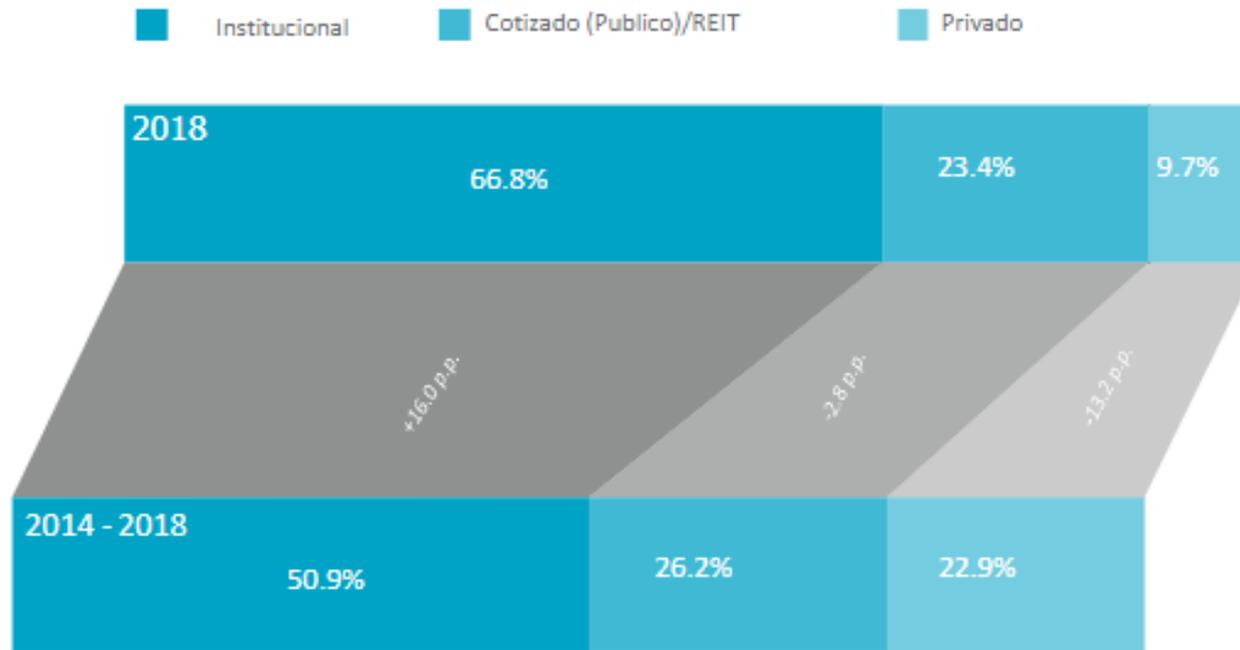
REPARTO DE TRANSACCIONES HOTELERAS POR ORIGEN DE INVERSOR



Fuente: RCA / Cushman & Wakefield

## Incremento de la presencia de los fondos americanos

## Tipologia del inversor



**90% de la inversión en 2014-2018 por parte del inversor institucional & cotizado.**

TOP-10 INVERSORES, POR VOLUMEN DE TRANSACCIÓN (2014–2018)

 INVERSOR	 ORIGEN	 TIPO	 Activos	 HABITACIONES ADQUIRIDAS*	 INVERSIÓN TOTAL (millones €)*
Blackstone	US	Equity Fund	64	18,595	2,593
Hispania	ES	REIT**	57	16,847	1,115
Covivio	FR	REIT**	23	3,812	570
MERLIN Properties	ES	REIT**	21	4,019	521
Banco de Sabadell SA	ES	Bank	13	3,479	495
Apollo Global RE	US	Equity Fund	22	N/A	379
Minor International	TH	REOC***	11	2,490	234
YTL Corp	MY	REOC***	1	200	220
Cerberus	US	Equity Fund	2	241	218
RLH Properties	MX	REOC***	1	150	210

**Enfocado en portfolios / build up. Componente elevado de reposicionamiento**

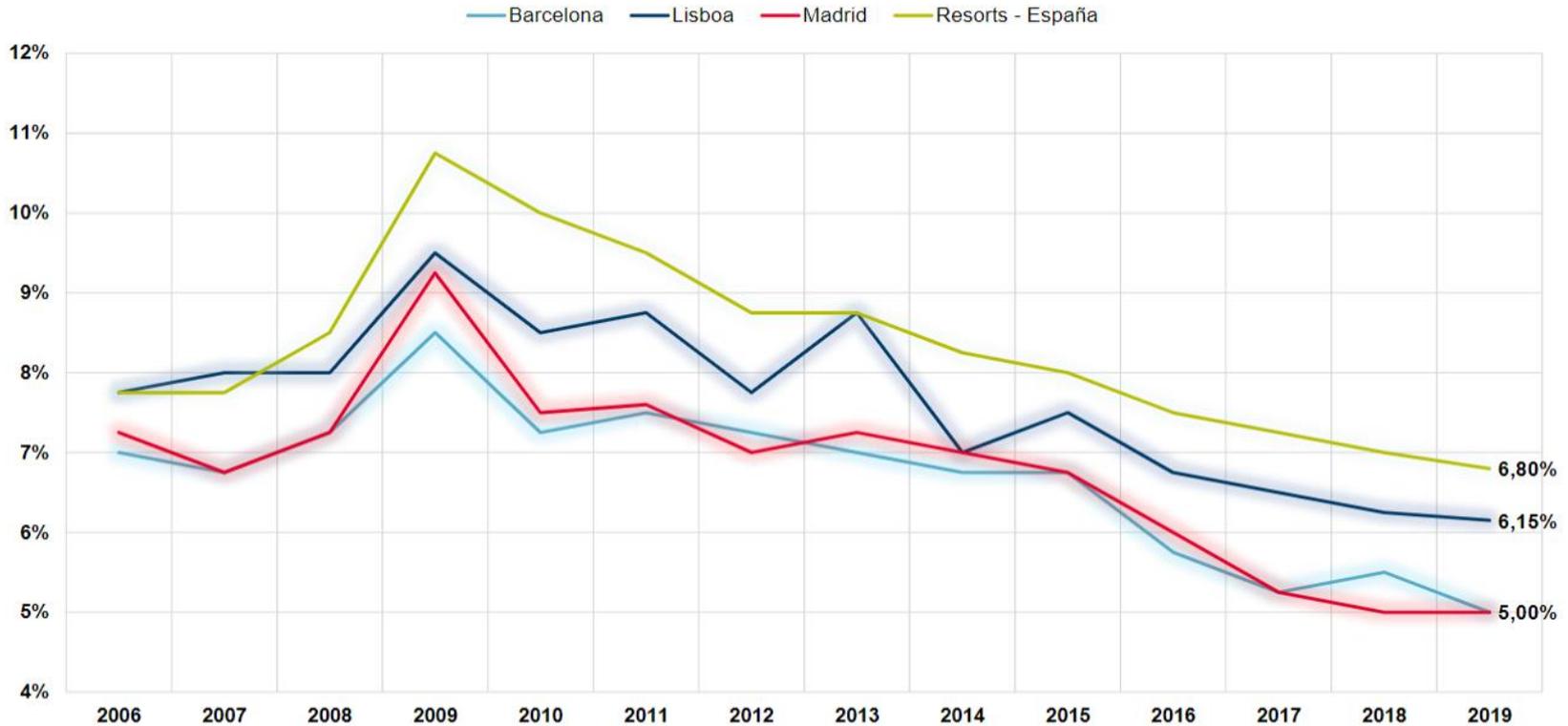
## Distribucion de la inversión por Area y tipologia

AREA TYPE	PRIME CITY	2 <sup>ND</sup> TIER	3 <sup>RD</sup> TIER	AREA TYPE - TOTAL
 URBAN	14.8%	4.8%	1.3%	<b>20.8%</b>
 SUBURBAN	8.3%	2.3%	2.2%	<b>12.7%</b>
 COASTAL	10.4%	1.0%	48.0%	<b>59.4%</b>
 RURAL	0.0%	0.0%	4.7%	<b>4.7%</b>
OTHER*	0.8%	0.0%	1.5%	<b>2.3%</b>
<b>CITY TIER - TOTAL</b>	<b>34.2%</b>	<b>8.0%</b>	<b>57.7%</b>	<b>100.0%</b>

\*Prime cities include: Madrid, Lisbon, and Barcelona. 2nd tier cities: Valencia, Seville, Porto, Alicante, and Málaga  
Source: Cushman & Wakefield Research, RCA

**La mayoría de las transacciones son vacacionales....**

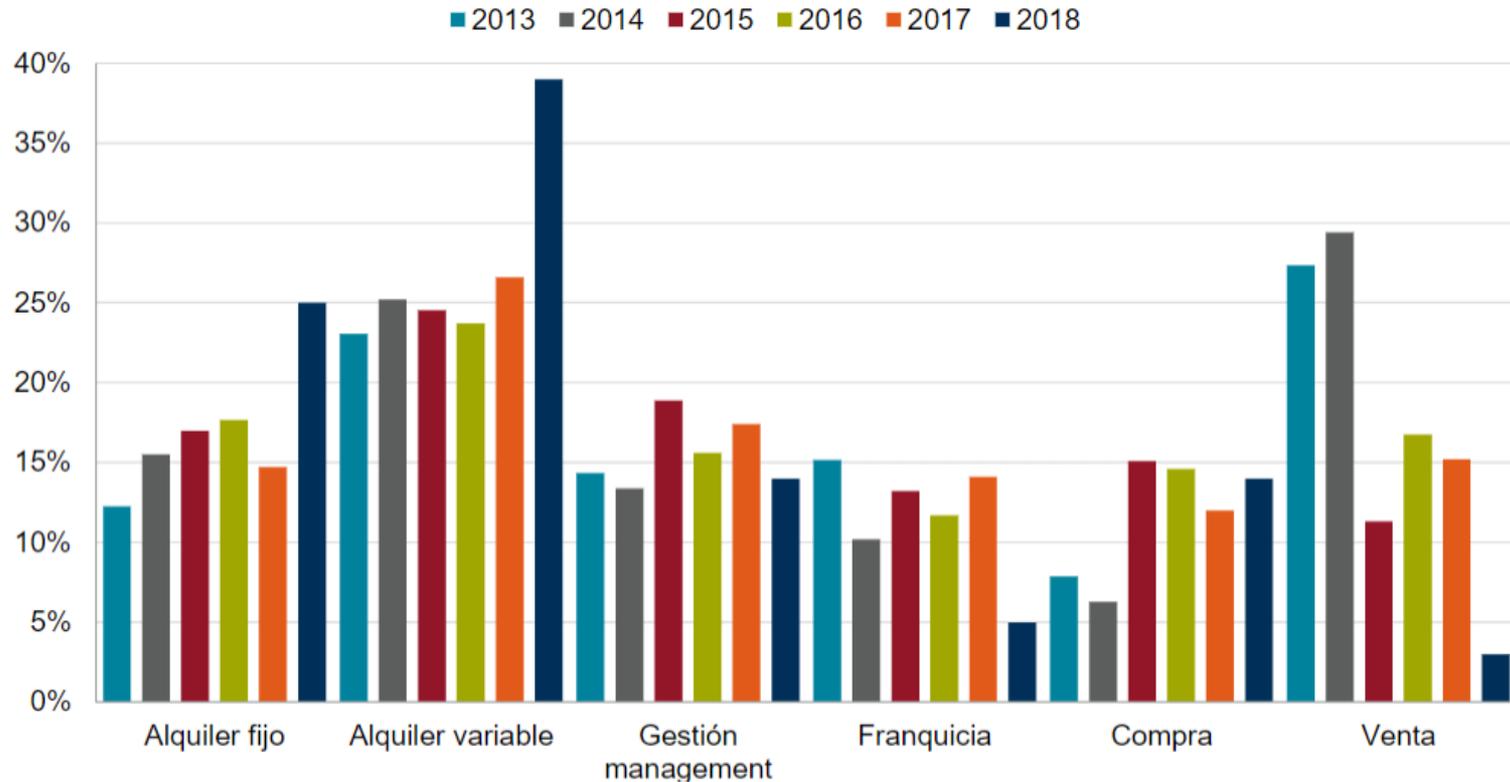
## Evolucion de las rentabilidades prime exigidas



**La liquidez en el mercado así como los bajos tipos de interés han empujado las rentabilidades hacia abajo.**

## Evolución del modelo de negocio en las operaciones

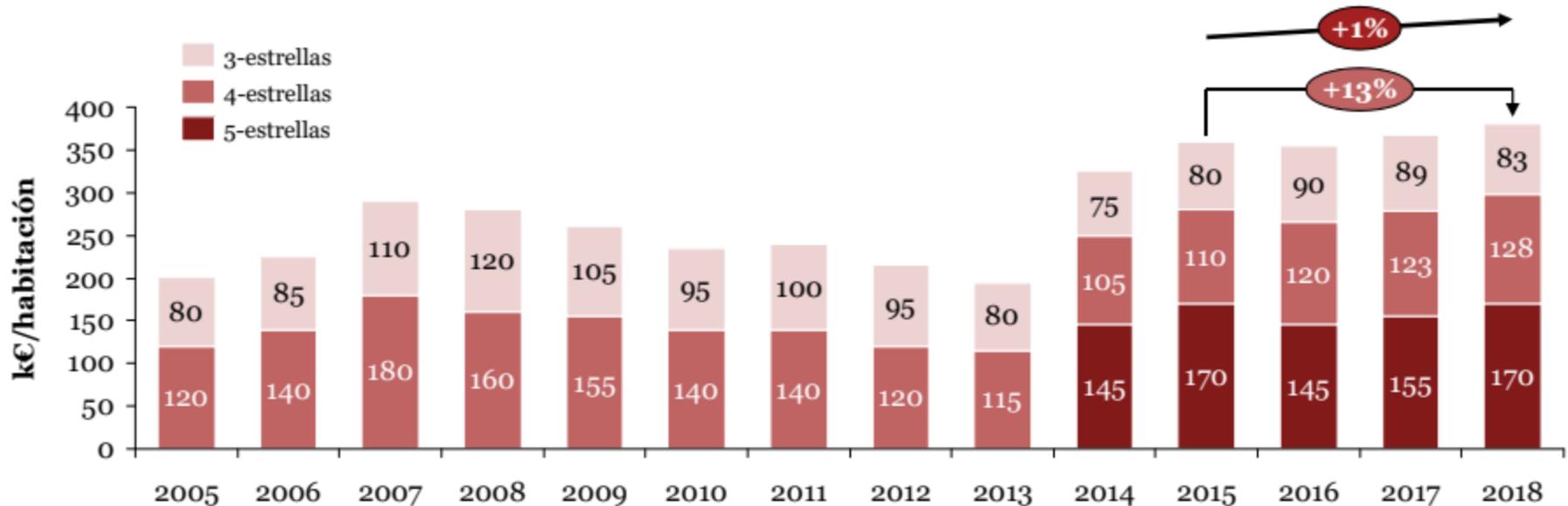
Operaciones según modelo de negocio (2013/14 - 2018)



**El inversor inmobiliario asume riesgo de negocio siendo los alquileres fijos solo el 25%**

## Evolucion del valor en el sector hotelero

### Valor de tasación de los hoteles por habitación



**Sector muy fragmentado, el top 10 solo tiene una cuota de mercado del 19%.  
Cuatro de los cinco primeros propietarios por numero de habitaciones son españoles**

## Evolución inversión hotelera vs PIB



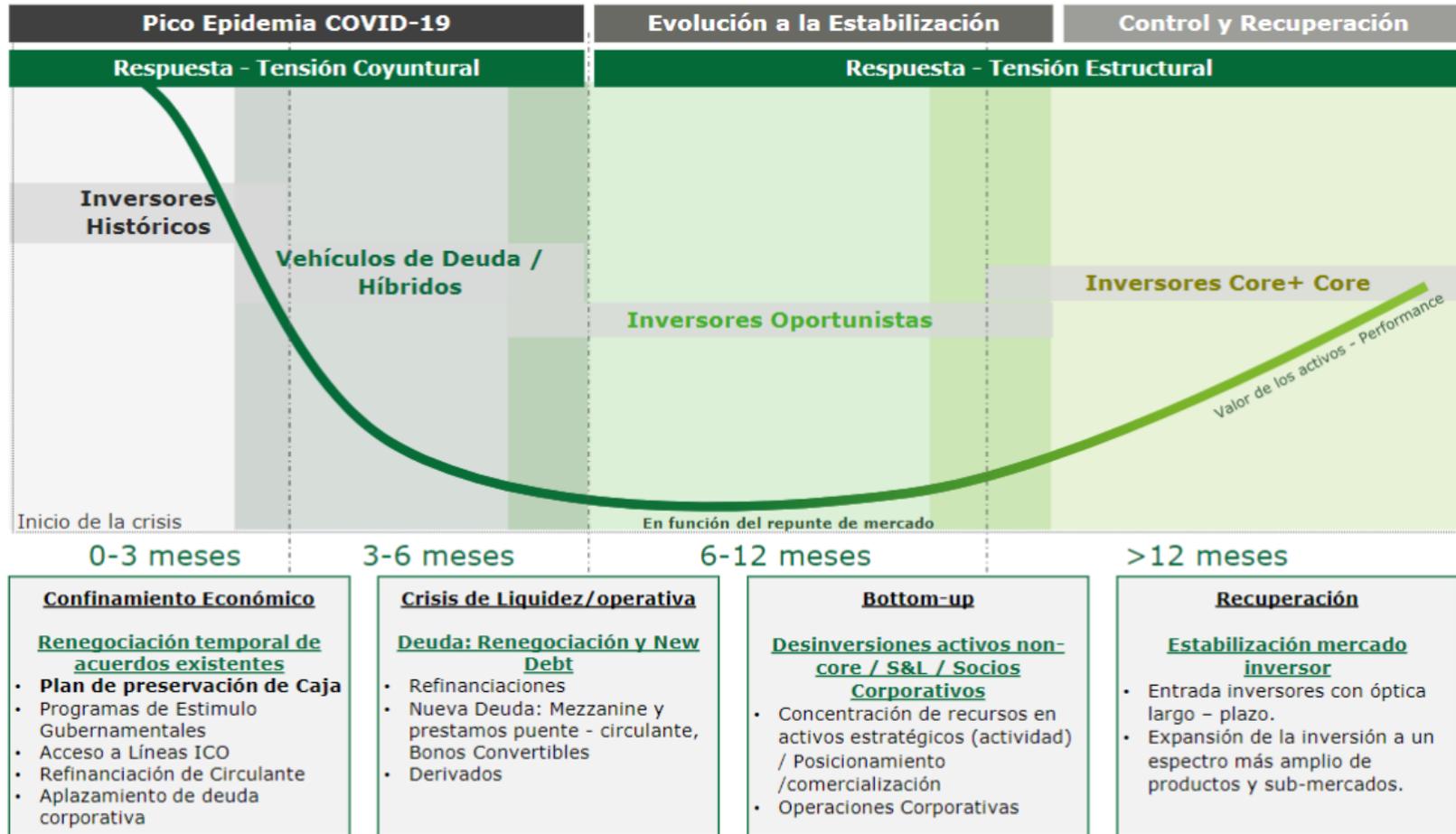
Fuente: INE, Excelltur, Deloitte

PIB Turístico: El Indicador Sintético del PIB Turístico de Excelltur (ISTE) es un índice elaborado a partir de un conjunto de variables relativas a la demanda turística tanto nacional (consumo privado y pernотaciones hoteleras de los residentes) como extranjera (llegadas de turistas extranjeros, ingresos por turismo y viajes de la Balanza de Pagos y PIB de los principales mercados).

**Deloitte.**

Se esperan caídas del PIB del 10% global y 30% turístico....

## Respuesta del sector inmobiliario a la situación actual



**Deloitte.**

Aparición de distintos perfiles de inversor en cada momento....

## ***Agilidad y flexibilidad vs incertidumbre .....***



# Gracias

[alejandro.roca@iese.net](mailto:alejandro.roca@iese.net)