



knowsquare .

PREPARADO POR

JOSÉ MARÍA BUXENS ANGULO

2 DE DICIEMBRE DE 2009

“21st EUROPEAN HOTEL INVESTMENT CONFERENCE”

ORGANIZADA POR DELOITTE

RESUMEN DE CONFERENCIA

knowsquare .

Privado y Confidencial
Prohibida su distribución sin autorización expresa del autor

Aprovechando la 21st European Hotel Investment Conference que ha organizado Deloitte en Londres y a la que he asistido por sexto año consecutivo, gracias a la invitación de mi buen amigo Javier Jiménez, paso a exponer a continuación un resumen de los aspectos que me han parecido más relevantes de la misma, por si dichas reflexiones os pudieran permitir enfocar mejor cualquier operación de inversión hotelera, así como con relación a la gestión de dichas inversiones.

1. Roger Bootle (*Economic advisor to Deloitte, Specialist Adviser to the House of Commons Treasury Committee and runs the consultancy, Capital Economics*).

1. El **comercio mundial** se ha hundido a lo largo del 2009 y hasta la fecha con una caída de un 40%, respecto a las cifras del año anterior.
2. En su opinión los **factores que van a marcar el futuro** próximo de las economías occidentales van a ser:
 - a. Una recuperación débil durante bastante tiempo.
 - b. Una deuda fuerte de todos los actores del mercado (estado, empresas y familias).
 - c. Unas tasas de desempleo importantes.
 - d. Y un nivel de ahorro de las familias muy por debajo de la media del siglo XX.
3. El ajuste en el **mercado inmobiliario** va a un ritmo muy diferente según los países, así se puede ver en dos ejemplos dispares:
 - a. USA, que en tan sólo un año ha conseguido que la relación entre el precio de las casas y el salario medio esté por debajo de la media a largo plazo.
 - b. España, que según el economista tiene que hacer un ajuste inmobiliario medio de al menos un 30% y del cual todavía sólo ha recorrido una parte.
4. El ajuste en el **mercado financiero** es aún más duro, así hay mucha liquidez entre los Bancos Centrales y los bancos, pero no la hay entre los bancos y las empresas/familias. Por poner un ejemplo, la concesión de créditos en USA a privados fue:
 - a. 2008, +14%
 - b. 2009, - 3%
5. **“¿Dónde está la crisis hoy?”** se pregunta RB y el mismo se responde que **“escondida en la Deuda Pública”**, pero que estadísticamente siempre que ha habido una situación similar los Estados han parado el golpe y posteriormente le han pasado el problema al sector privado, por lo que la duda, ahora, es cuando lo harán... la tensión, en este sentido, estará centrada en la subida de impuestos.
6. **¿Cómo se sale de la crisis?** En opinión de RB, sólo con Crecimiento Económico.
7. **¿Cuáles pueden ser los efectos negativos de la subida de impuestos para disminuir los niveles de deuda pública de los Estados?** En opinión de RB:
 - a. Efecto negativo sobre el consumo de las familias.

- b. Mantenimiento de la inflación en tasas muy bajas, por el efecto negativo del consumo sobre los precios y de la disminución de la planta instalada.
 - c. La inflación baja afecta negativamente a la salida del endeudamiento del Estado.
 - d. Habrá una mayor presión sobre la disminución de costes en las empresas.
 - e. Los tipos no van a variar sustancialmente en los próximos años, en concreto RB opina que en UK se mantendrían como están los próximos 5 años.
8. Todo ello le llevó a remarcar lo que para RB puede ser el mayor problema de las economías occidentales en un futuro próximo: **la deflación**.

2. **Alex Kyriakidis**, (*Deloitte – Partner in charge of the Global Tourism, Hospitality and Leisure*)
Andrew Cosslet, (*Chief Executive of Intercontinental Hotels Group*)
Christopher Nassetta (*President and Chief Executive Officer of Hilton Worldwide*)

1. En **Hilton Worldwide (HW)**, la situación actual de crisis se está aprovechando para realizar las siguientes intervenciones:
- a. **Operativas**, reposicionamiento de todas las marcas de la cía.
 - ✓ Reestructuración de costes en la cía.
 - ✓ Satisfacción a largo plazo del cliente.
 - ✓ Cambio y reunificación de los SS.CC.
 - ✓ Revisión de todas las ineficiencias.
 - b. **Ebitda en 2009**, basado en los acuerdos de marca y en la franquicia de la misma.
 - c. **Pricing vs Canal**: en una situación de mercado complicada como la actual, HW sigue considerando que el *Pricing* sigue siendo una prioridad, muy por encima del canal de comercialización.
2. En **Intercontinental Hotel Group (IHG)**, la situación actual de crisis se está aprovechando para realizar las siguientes intervenciones:
- a. **Inversión**, traspasar la capacidad de inversión del *holding* a cada uno de los hoteles, para buscar su mejor funcionamiento y la mejora del *yield* de los propietarios de los hoteles.
 - b. **Liderazgo**, AC ha creado un equipo de 250 personas, que conoce personalmente, con quien se reúne de manera habitual y a quienes les pide que transmitan de forma más directa los objetivos de la empresa a toda la organización.
 - c. **Ebitda 2009**, centrados en los contratos de gestión y en las franquicias de marca.
 - d. **Las marcas**, a IHG no le preocupa el canal de comercialización, le importa el reconocimiento de sus marcas. Su trabajo consiste en que “sus hoteles nunca sean una

commodity”. En tiempos de crisis se ve todavía más lo que haces en marca y en *marketing* y lo expresaba de una manera muy directa e interesante “¿a qué huele tu marca?”.

3. Finalmente se planteó una reflexión muy adecuada: ¿quién es nuestro cliente?, ¿Cuál es nuestro producto? Si al cliente se le hace una propuesta de **VALOR**, tienes un **HOTEL**; pero si al cliente se le propone **PRECIO** tienes un **COMMODITY**. Vuelve, por tanto, a ponerse en un primer plano la importancia de la MARCA en situaciones de crisis.

3. Panel financiero: *Royal Bank of Scotland, Calyon, RAM Capital Partners, Westmont Hospitality Group.*

Las claves del panel financiero fueron:

1. La capacidad de **financiación de nuevos proyectos**, donde los bancos confirmaron que durante 2009 ha sido prácticamente nula y entre todos concluyeron que ahora no se cierran operaciones por alguno de estos cuatro motivos:
 - a. Los bancos no quieren financiar más de un 50-60% de la inversión.
 - b. Los propietarios no bajan los precios.
 - c. Los compradores no están dispuestos a invertir más capital que antes.
 - d. Los fundamentales de la cuenta de resultados no son creíbles.
2. Las **refinanciaciones**, núcleo de una discusión muy interesante entre RBS y RAM. Mientras el primero defendía las refinanciaciones como una apuesta clave del negocio del banco en situaciones de crisis, apoyando y apoyándose en sus buenos clientes hoteleros con el objetivo de minimizar pérdidas a corto y medio plazo; el segundo defendía que los bancos debían vender los activos hoteleros lo antes posible y a precios actuales de mercado, ya que existen grupos de inversión con capacidad de compra.

4. Opinión a debate:

Definitivamente, el crecimiento muy ralentizado de la economía en los próximos años, su efecto en el consumo y, consecuentemente, las medidas a tomar para reactivar el turismo fueron las preocupaciones básicas de la Conferencia.

En este sentido, desde las cadenas hoteleras se centró el esfuerzo en el valor de la marca y en los servicios que se prestan al cliente (“más por menos”), así como en una gestión más eficiente de las organizaciones.

Los financiadores incidieron mucho más en gestionar adecuadamente la capacidad instalada que en el desarrollo de nuevos proyectos, haciendo hincapié en que no existe actualmente mercado para las compraventas.

Personalmente, me alíneo con la posición de IHG en marca y gestión, así como con la posición de RBS en la gestión de los activos en cartera de los bancos o refinanciados y en cartera de clientes; pero me planteo dos cuestiones a debate:

¿Qué cadenas hoteleras españolas están realmente preparadas para gestionar nuevos hoteles?

¿Tienen las entidades financieras voluntad de apoyarse en asset managers hoteleros para gestionar sus portfolios o exigírselos a los grupos a los que han refinanciado y que han demostrado que no estaban preparados para una situación de crisis?

©José M^a Buxens Angulo
Presidente HOTEL COACHES