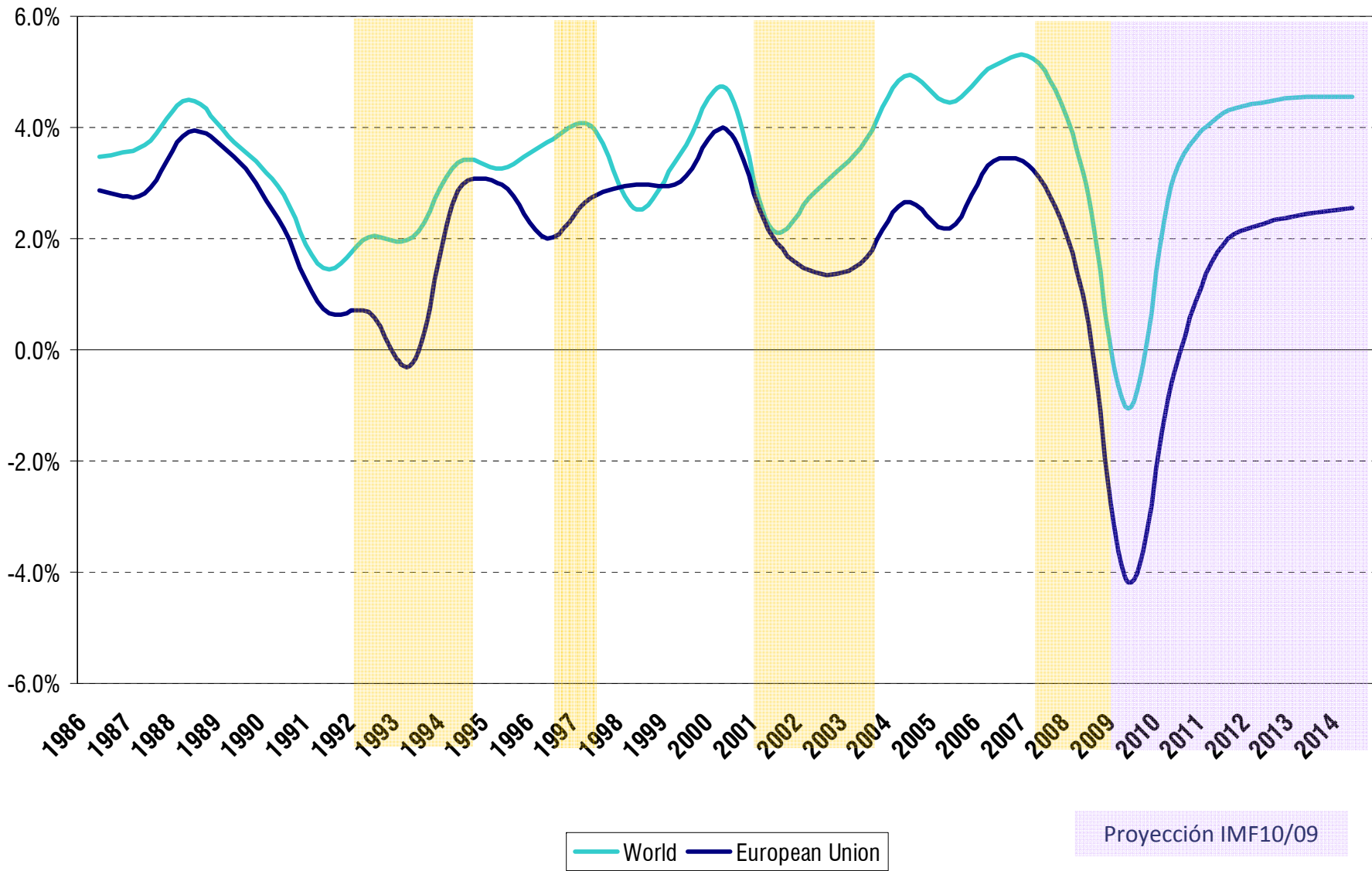


Hostelería 2010: ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde vamos?

Philip Bacon - HVS Madrid

Enero 2010

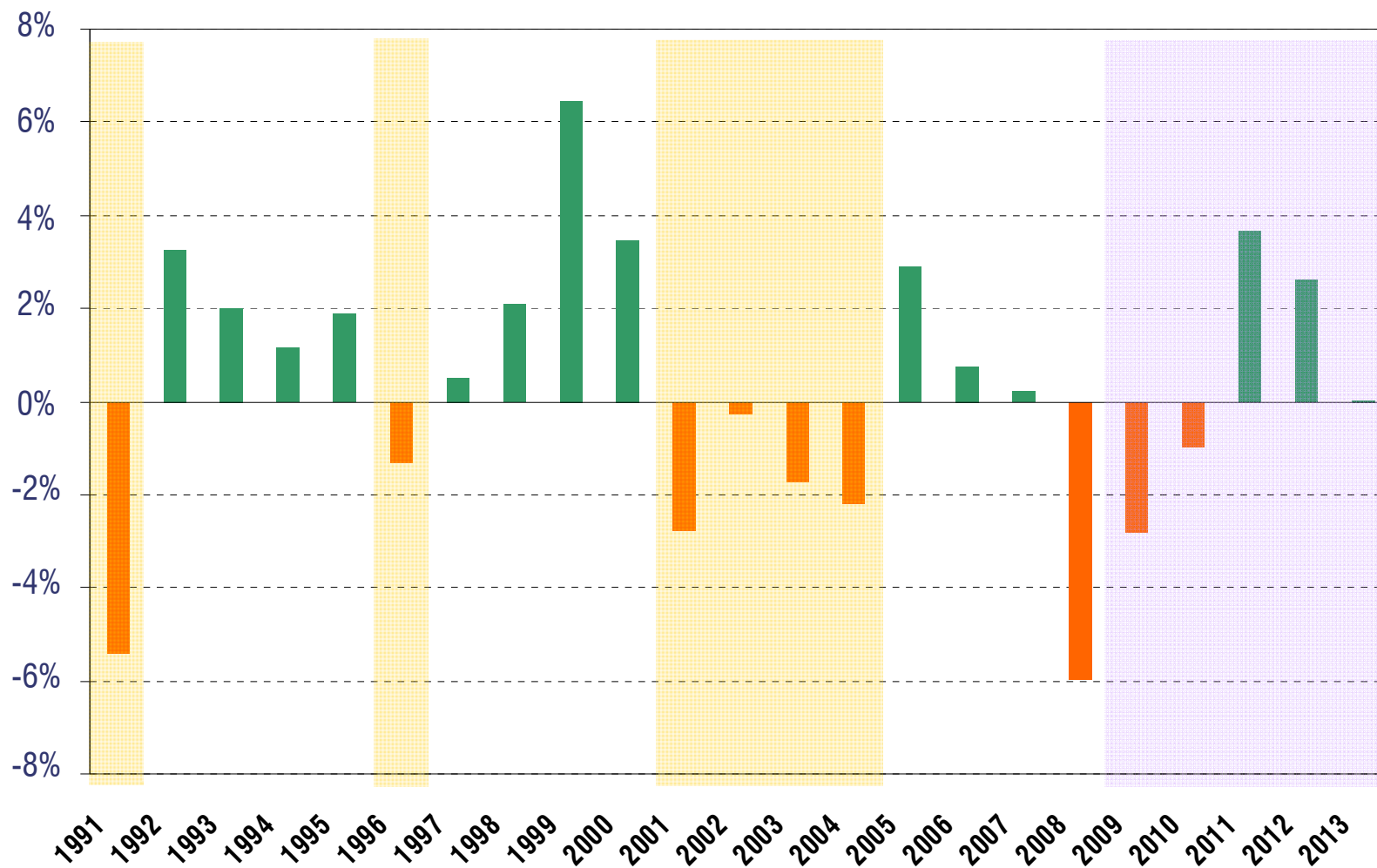
Un bajón algo más profundo...



Fuente: World Economic Outlook Database, IMF



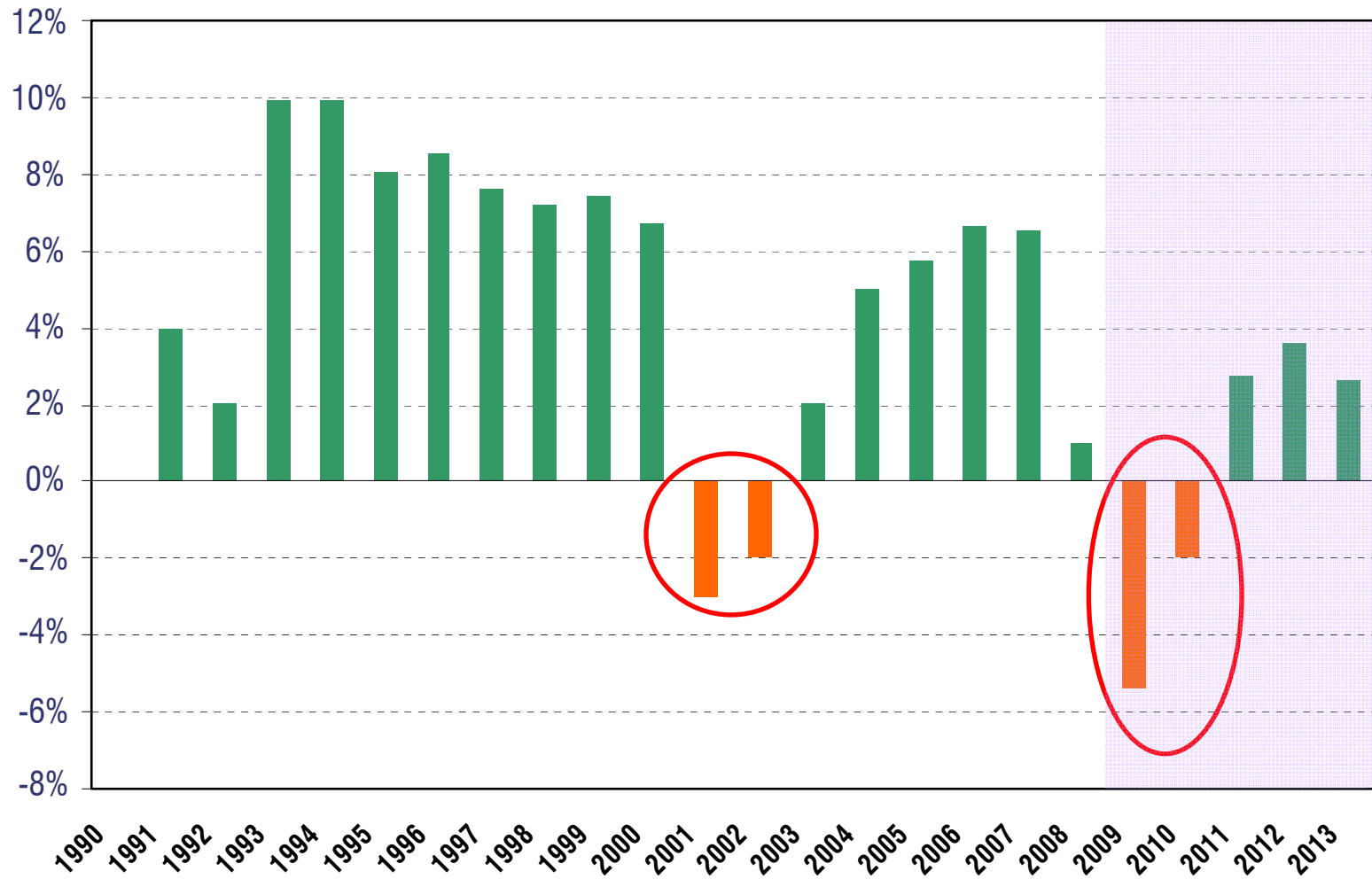
% de ocupación hotelera – Europa



Anticipamos una recuperación a partir del 4º trimestre 2010

Fuente: HVS Research

Cambios en tarifa diaria (%) – Europa



Fuente: HVS Research

¿Por qué es diferente ahora?

Después de los 90...

- Crecimiento de los hoteles “budget” y de las líneas aéreas “low cost”
- La tecnología – internet, gestión de producción, nuevos canales de distribución – tiempo de respuesta más rápida
- Más vacaciones y más cortas – reservas a través de internet
- Aumento de la demanda por y el uso de hoteles
- Modelo de negocio – “ladrillos vs. cerebro” (bricks vs. brains), (algo de) consolidación and racionalización
- Operadoras más ágiles
- Los Bancos – “club deals”, “securitization”

Esta vez, el descenso es más global

Observaciones y estrategias

- **La experiencia de otros ciclos nos demuestra que bajando tarifas no se fomenta nueva demanda**
- **Este ciclo tendrá un impacto negativo para:**
 - **Hoteles “sin marca”**
 - **El segmento de lujo**
 - **Hoteles de grupos y convenciones**
 - **Hoteles comerciales con tarifas corporativas**
- **En otros ciclos, los bancos que se quedaron con hoteles esperando una recuperación del valor salieron mejor que los que optaron por una venta forzada**
- **En caso de tratarse de propietarios serios, que mantienen los inmuebles y pagan sus impuestos y seguros, puede que la ejecución de hipotecas no beneficie a nadie**
- **Si no tienes que vender – aguanta – los valores se recuperaran**

Observaciones y estrategias

- **No dejes a tu banco o tasador valorar tu hotel en base a una venta forzada o suponiendo 100% patrimonio a largo plazo (10 años)**
 - Así surgieron los problemas de los precios ajustados al mercado (“mark to market”)
- **Si dispones de patrimonio – intenta liquidar algo de (o todas) tus deudas**
 - Busca rendimientos de 15% a 20%
- **2010-2011 representa la mejor oportunidad para comprar hoteles en casi 20 años**
- **Si eres comprador de hoteles, no pretendas conocer el futuro**
 - Si encuentras un hotel que encaja en tus requerimientos, debes conseguir un buen precio si cierras la operación en 2010/2011

Nuevos supuestos para valorar hoteles



Valoración por habitación según nueva metodología de HVS (€)

	Año	Ingresos netos para cubrir coste de financiación	Coste anual financiación	Ingresos por Venta	Flujos de caja netos
	2010	20,025	9,675		10,350
	2011	16,668	9,675		6,993
	2012	15,543	9,675		5,868
Refinanciar →	2013	17,184	9,675	123,312	130,821
	2014	21,630	19,326		2,304
	2015	28,299	19,326		8,973
	2016	34,779	19,326		15,453
	2017	35,820	19,326		16,494
	2018	36,894	19,326		17,568
Vender →	2019	38,001	19,326	180,813	199,488

Valoración por habitación según nueva metodología de HVS (€)

Año	Flujos de caja Netos	VAN de 1€ a 19%	Valor Descontado
2010	10,350	0.8403	8,697
2011	6,993	0.7062	4,938
2012	5,868	0.5934	3,482
2013	130,821	0.4987	65,236
2014	2,304	0.4190	965
2015	8,973	0.3521	3,160
2016	15,453	0.2959	4,573
2017	16,494	0.2487	4,102
2018	17,568	0.2090	3,671
2019	199,488	0.1756	35,031
Valor de patrimonio			133,856
Más: Valor de hipoteca inicial			109,107
Valor total por habitación			242,963

Comparación de valores

2010 Patrimonio		2013 Refinanciar (LTV)		Valor Por habitación
50%	⇒	75%	⇒	€243,000
50%	⇒	65%	⇒	€238,500
100%	⇒	70%	⇒	€210,500
100%	⇒	65%	⇒	€208,500
100%	⇒	0%	⇒	€166,500



Gestión de activos

2010 – el año de la gestión de activos

- Ser un “pesao” – que no se escape nadie de la faena
- Presupuestos – adelantar análisis de varios escenarios
- Comparar costes – marca por marca, hasta los detalles del proceso de reservas
- Reducir gastos – siempre hay más posibilidades
- Gestión de tesorería – ¡ojo! cuentas a cobrar
- Marketing – viajes en turista, viajes imprescindibles
- Estándares de la marca – retrasar implementación
- Innovación – nuevas ideas para generar ingresos – el trabajo de todos

Conclusiones

- **Tendencia en valores – abajo, pero no necesariamente para TODOS**
- **Fuentes individuales de negocio – ¡ojo! si >25%**
- **Presupuesto 2010 – multiples escenarios, reacciones rápidas**
- **Garantías bancarias – vigilar, anticipar cambios**
- **Retar la gestión – reducir costes (variables y fijos), precio vs. valor añadido, marketing, cuentas a cobrar, mantenimiento, inversiones**
- **Ocupación vs. Tarifa Diaria – el precio tardará mucho más en recuperarse**
- **¡Ser un pesao!**



Philip Bacon

HVS Hospitality Services

Madrid Office

pbacon@hvs.com

+34 91 781 66 64

+34 606 35 30 91

Consulting & Valuation Services

Asset Management & Advisory Services

Shared Ownership Services