

Alfonso Castellano reconoce que desde que empezaron en 2001 han sido muchos los retos que han tenido que encarar y señala que ahora se encuentran con el desafío de reinventar y activar el modelo de Petit Palace Hoteles para “ponerlo en una senda de sólido crecimiento nacional e internacional”. Para Castellano, plataformas

como Airbnb “nos han abierto los ojos, nos acercan las necesidades que muestra el mercado, las cuales debemos interpretar y ejecutar para satisfacer de la mejor manera a la demanda”, y opina que hay que aprender de las nuevas formas de alquiler de alojamiento para aprovechar las ventajas y mejorar la estancia de los clientes.

Alfonso Castellano, consejero delegado de Petit Palace Hoteles

“La regulación del alquiler con fines turísticos es urgente e importante”

■ Mercedes Cobo

— Desde su comienzo en 2001. ¿Cuáles han sido los momentos más difíciles?

— Han sido numerosos desafíos los que he tenido que encarar durante mi trayectoria en el sector turístico. He vivido de primera mano las tensiones entre los product managers de los mercados emisores y el creciente peso de los destinos, algo que dio origen a la evolución de los receptivos tradicionales en los actuales bancos de camas o consolidadores. Allá por el 2000, otro reto clave fue la salida a bolsa de lastminute.com, justo antes del estallido de la burbuja puntocom que sufrimos, a lo que se sumó la gestión de los efectos de los trágicos atentados del 11 de septiembre del 2001, que trajeron un periodo de gran complejidad al sector.

— ¿Cuáles han sido sus mayores retos?

— A lo largo de mi carrera me he encontrado con grandes retos, de hecho ahora mismo nos situamos ante un gran desafío que consiste en el proyecto de reinventar, revitalizar, otorgar una identidad y reactivar el modelo de negocio de Petit Palace Hoteles para ponerlo en una senda sólida de crecimiento nacional e internacional.

— ¿Cómo les ha afectado el auge de la economía colaborativa?

— La economía colaborativa facilita relaciones oferta/demanda que no eran evidentes y suponen un reto y una oportunidad para los actores existentes en el mercado. Considero que hay más oportunidades en entender esa demanda y ver qué elementos de nuestra oferta pueden satisfacerla.

— ¿Qué opina de Airbnb?

— Mi posición ante plataformas como Airbnb es pragmática, creo que debemos aprender de las nuevas formas de alquiler de alojamiento y ver cómo aprovechar sus ventajas para mejorar la estancia de nuestros clientes. Somos empresarios alojativos con experiencias completas y debemos saber leer entre líneas para atraer y ver las necesidades de nuestra demanda.

En definitiva, este tipo de plataformas nos han abierto los ojos, nos acercan las necesidades que muestra el mercado, las cuales debemos interpretar y ejecutar para satisfacer de la mejor manera a la demanda.

— ¿Cree que es necesaria la regulación del alquiler con fines turísticos?

— La regulación del alquiler de fines turísticos es urgente e importante principalmente por tres motivos claros: mejorar la experiencia del cliente, evitar que los vecinos soporten incomodidades derivadas de esta práctica y conseguir una competencia justa. No se puede generar una nueva oferta turística a costa de no pagar impuesto o no cumplir con unos estándares de seguridad e higiene, entre otros.



AL TIMÓN

Alfonso Castellano se mueve en un triángulo que tiene Madrid como base, el resto del mundo por trabajo, y que combina cada semana con la navegación a vela en Mallorca, su segunda casa, y con su pasión por la montaña en Gredos, en donde practica *trail running*,

trekking, hípica o bicicleta de montaña. Es licenciado en Empresariales y diplomado en Turismo. Antes de unirse a Petit Palace, su trayectoria profesional de más de 20 años en el sector turístico, le dio la oportunidad de trabajar como directivo dentro

de compañías como TUI, dirigiendo la entrada de la compañía en los destinos del Caribe o reestructurando la Global Incoming Division desde la posición de director general, o como en *lastminute.com* y *travelcity.com* con base en Londres y USA.

— ¿Qué les diferencia del resto de hoteles urbanos?

— La esencia se encuentra en el modelo de negocio; en Petit Palace Hoteles apostamos desde el principio por un concepto diferente, en el que no construimos sino que alquilamos, rehabilitamos y/o restauramos aquellos edificios que consideramos interesantes y que nos permiten emocionar a los clientes, ayudarles a vivir una experiencia única, tanto dentro del hotel, personalizando cada visita al usuario, como en su entorno inmediato, en el que puede disfrutar del turismo urbano en las mejores localizaciones y en donde se concentra lo mejor de la oferta de ocio, cultura, compras, oferta deportiva, etc.

— En 2015 incrementaron un 20% el precio de la estancia pero mantuvieron el nivel de ocupación...

— El éxito reside en combinar la marca, el revenue management, el CRM y la reputación. Conseguir mantener la ocupación no fue complicado debi-

do a que contamos con hoteles céntricos y bien ubicados, de menos de 100 habitaciones; de esta forma, pudimos incrementar el precio de la estancia, pero eso sí, ofreciendo el máximo en nuestra atención al viajero, para que sigan confiando en nosotros, si ya nos conocen, y para que nos consideren un destino en sí mismo.

— ¿Cuáles son sus cifras?

— Durante 2015, incrementamos el 20% el precio de la estancia manteniendo el nivel de ocupación, creciendo más del 50% con respecto a 2014 y consiguiendo un EBITDA de más de 15 millones de euros con sus 31 hoteles. Y todo ello, gracias a unimos a la ola de transformación digital a tiempo.

— ¿Cómo han conseguido crecer más que sus competidores?

— Nuestro modelo empresarial y la buena situación económica del mercado nos permitieron abrir rápidamente el 100% de nuestros hoteles;

“Conseguir mantener la ocupación no fue complicado debido a que contamos con hoteles céntricos y bien ubicados”

“Hemos conseguido llegar a 2016 con resultados positivos y un proceso de renovación de nuestros hoteles y servicios”

entre 2002 y 2006 contábamos ya con 33 establecimientos. A partir de ese año tuvimos que sortear la grave crisis económica apoyándonos en nuestra capacidad de innovación y en el aprendizaje, agudizando al máximo nuestro ingenio y abordando una gestión eficiente de nuestros recursos. De esta manera, hemos ido sorteando las dificultades y hemos conseguido llegar a 2016 con resultados positivos y un proceso de renovación de nuestros hoteles y servicios.

Evidentemente, la buena salud que disfrutamos ahora no es sólo mérito personal, el trabajo en equipo de las más de 400 personas que estamos embarcados en este proyecto es clave para seguir jugando fuerte en el mercado. Y también, nuestro fondo de capital riesgo, N+1, y nuestros accionistas han jugado un papel relevante, tanto por su apoyo financiero como por la confianza que han depositado en el negocio y en el equipo gestor, sobre un plan director que nos permite compartir a todos un plan de ruta común.

— ¿Qué previsiones tienen para

2016 y cuáles son sus planes de expansión?

— Para adaptarnos y seguir en la ola de la transformación estamos buscando otras empresas que compartan nuestra misma filosofía, que se pueda definir como hotel boutique y que quiera aliarse con nuestro proyecto como por ejemplo, el acuerdo al que hemos llegado con First Hotels, la cadena escandinava con la que hemos creado la primera dual Brand hotelera en Europa. Además, dentro de nuestro plan director estamos buscando otros modelos de alojamiento que encajan con nuestra visión, misión y valores y que nos confieran un abordaje más preciso para las necesidades del turista, bajo esta premisa estamos trabajando en la creación de la línea de franquicias “by Petit Palace”.

— ¿Qué les aporta esta alianza con Frist Hotels? ¿Habrán más?

Con este acuerdo en concreto tenemos un puente entre el mercado español y el escandinavo para ofrecer la máxima calidad hotelera a un consumidor exigente como es el nórdico y hacer que su visita a España y a cualquiera de las 6 ciudades donde se localizan nuestros hoteles sea una experiencia inolvidable. De esta forma podemos encontrar, partner perfectos para comenzar poco a poco nuestra andadura internacional y satisfacer a nuestros clientes fuera de nuestras fronteras.

— ¿Piensan dar el salto a Europa y América Latina?

— Actualmente tenemos una previsión de crecimiento de 44 nuevos establecimientos en España, Portugal e Italia. Los destinos urbanos en los que estamos presentes son aquellos con más demanda internacional estable. En estos momentos estamos explorando crecer en las mismas ciudades con conceptos complementarios, como los hostales y los apartamentos boutique. Además, nos planteamos el crecimiento en destinos secundarios, con cierta demanda internacional, mediante la propuesta de servicios comerciales a hoteles independientes que se puedan aprovechar de nuestros canales, marketing online, tecnología de revenue management o de CRM.

— ¿Están buscando nuevos modelos de alojamiento? ¿Van a entrar en el negocio de los apartamentos turísticos y de los hostales?

— La fórmula de Petit Palace es abierta, somos empresarios alojativos que ofrecemos experiencias completas, por lo que sí, buscamos nuevos modelos de alojamiento siempre que entren dentro de nuestra filosofía. El objetivo es abrir hostales by Petit Palace en edificios singulares para turistas urbanos. En cuanto a los apartamentos, el requisito de la compañía es que sean edificios completos y que cuenten con zonas comunes que permitan generar espacios multifuncionales de ocio y socialización para nuestros clientes.

— El sector hotelero español vive una clara recuperación. ¿Los hoteles de lujo lideran esa recuperación?

— Los hoteles de lujo están cubriendo rápidamente un espacio de oferta que esta infra-representado en ciudades clave como Madrid o Barcelona, pero la recuperación del sector es genérica y obedece a varios factores. En el urbano, la recuperación viene marcada por la mejoría en la demanda desde el año 2013 y la mejora en el posicionamiento de destinos como Madrid, Valencia, Málaga, Sevilla o Bilbao. En las islas y las costas nos seguimos beneficiando del debilitamiento de la competencia de los destinos mediterráneos relacionados con la amenaza terrorista. La combinación de estos dos factores hace que los años 2015 y 2016 sean años históricos y de récord.