

HOSTELTUR  
N.304

ENERO, FEBRERO,  
MARZO 2022



**Luis y Carmen Riu**

PREMIO HOSTELTUR A LA

**PERSONALIDAD  
TURÍSTICA 2021**



# RIU, ANTE EL DESAFÍO POS-PANDEMIA

Por primera vez los consejeros delegados de Riu Hotels & Resorts, Carmen y Luis Riu, han concedido una entrevista conjunta a un medio español, y ha sido con motivo del Premio Hosteltur a la Personalidad Turística de 2021. En ella han avanzado la estrategia a seguir en la nueva era tras la COVID.

Por **Vivi Hinojosa**

@vivi\_hinojosa

**C**uál ha sido el *leitmotiv* con el que han afrontado la crisis generada por la pandemia?

**Carmen:** Nuestra idea ha sido siempre reabrir los hoteles cuanto antes, aún cuando tuviéramos pérdidas, porque lo importante era abrir. En primer lugar, de cara a los clientes, para que vieran que podían estar seguros en un hotel, incluso mejor que en su casa; que podían seguir disfrutando del sol y la playa de forma segura. Pero también para dar confianza y esperanza a los trabajadores en la continuidad de su labor, sacándoles de los ERTE. Lo importante era que la máquina volviera a funcionar cuanto antes, aunque fuera con menos ingresos.

**Luis:** También porque los hoteles cerrados envejecen el triple que abiertos, sobre todo en lugares con mucho calor y humedad, por lo que aún sin actividad requieren de trabajos de mantenimiento y conservación.

**¿Entonces dónde nos encontramos ahora, en qué punto de partida?**

**¿Cómo ven los próximos meses?**

**Carmen:** Sigue habiendo mucha incertidumbre. A medida que sube la curva de contagios baja la de reservas, aunque la verdad es que tras la caída inicial de hace unas semanas, cuando la gente se asustó, ahora vuelve a subir lentamente otra vez.

**Luis:** El primer impacto fue muy, muy duro, pero creo que la gente acaba resignándose a convivir con el virus, la mayoría estamos vacunados y, tras dos años de movimientos muy imitados, queremos volver a viajar, siempre con todas las precauciones.

**Carmen:** También gracias a la imagen de una sanidad correcta, si la comparamos con otros países europeos, y la que ha dado el sector de compromiso y garantía de seguridad. Todo el mundo se puso las pilas sin excepción porque nos iba la supervivencia en ello. Y ha quedado demostrado que lo hicimos bien porque no se han producido brotes en hoteles.

**CRISIS ENERGÉTICA Y SUMINISTROS**

**Y cuando ya nos estábamos habituando a lidiar con esta situación, llega la crisis energética y de suministros que impone la cuadratura del círculo: mantener la calidad con esa subida de costes y sin poder trasladarla a los precios porque la demanda aún es débil. ¿Cómo lo va a hacer Riu?**

**Luis:** Los costes están subiendo en todas las partidas, no sólo los energéticos sino en todos los suministros. Pero los ingresos no pueden aumentar porque no es momento de subirle precios al turoperador, ni siquiera en los hoteles reformados, por lo que afectará directamente a nuestro GOP (Beneficio Bruto Operativo). Podemos asumir esa reducción de márgenes, porque no son muy apurados, y esperar a que vengan años mejores: 2019 fue un buen año, 2020 para olvidar y para 2021 esperábamos un mejor final si no hubiera sido por esta última ola del coronavirus y la crisis, que también te obliga a anticipar las compras para garantizarte el abastecimiento.





Riu en 2021 ha vuelto a beneficios.

La complementariedad y admiración mutua traspasan sus palabras, creando un tándem perfecto que esperan se replique en la siguiente generación al frente de la cadena. Tras enfrentarse a una pandemia que nadie esperaba, de la que Luis ha aprendido a tener paciencia y Carmen a ser flexible y a comprender que cualquier cosa puede pasar, miran al futuro con optimismo.

**Carmen:** Bajar la calidad está totalmente descartado porque tenemos un cliente muy fiel que nos conoce muy bien y espera un nivel de calidad al que no está dispuesto a renunciar, además de que así no hacemos daño a la marca. Por lo tanto priorizamos mantener la calidad y el precio, aunque sea a costa de reducir márgenes.

#### ¿Cómo prevén cerrar 2021?

**Carmen:** Volvemos a beneficios, aunque aún no podemos dar cifras.

**Luis:** Hay zonas que se han comportado mejor, otras peor, pero si haces un promedio, yo estoy contento. Destinos como México, España, República Dominicana o Jamaica, donde hay una demanda nacional fuerte, han funcionado muy bien. En México ya trabajábamos mucho con el mercado nacional, pero con la pandemia lo hemos hecho muchísimo más, con promociones especiales y potenciando nuestra imagen de marca, lo que se ha traducido en mucho cliente mexicano en

nuestros hoteles, que nos ha permitido cerrar una buena temporada.

**Durante los peores meses de la pandemia la prioridad de todas las cadenas ha sido salvaguardar su caja. ¿Cuáles han sido los pasos que ha dado Riu en este sentido?**

**Carmen:** Con Naomi, la directora financiera de la cadena e hija de Luis, fijamos el peor escenario posible porque no sabíamos qué iba a pasar, para aguantar un año con ingreso cero, por lo que fuimos a pedir financiación por si acaso y lo conseguimos. Pero cuando la actividad empezó a recuperarse se planteó la operación con TUI para comprarle su participación en 19 hoteles valorada en 670 millones de euros, y consideramos que llevábamos muchos años con ellos y que teníamos que ayudarles. En otro momento no nos hubiera importado porque encaja con nuestra filosofía, pero era una situación delicada para todos y aún así decidimos seguir adelante pidiendo un préstamo a Caixa-Bank, que nos puso todas las facilidades. Ahora seguimos invirtiendo, aunque no todo lo que quisiéramos porque tenemos esa rémora financiera que hubiéramos preferido asumir en otro momento pero era algo que teníamos que hacer, y que además creo que es positivo para el sector que TUI se sienta fuerte y siga para adelante.

**¿Y esta operación ha retrasado inversiones en reformas o en expansión?**

**Luis:** Ni en reformas ni en obras ya

iniciadas, pero la expansión implica todo un proceso y es cierto que ahora tenemos menos solares en stock de los que hubiéramos tenido de no haberse producido esta operación.

### ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

**Hablando de planes de expansión, ¿la estrategia es crecer con el mismo modelo de propiedad que les caracteriza?**

**Carmen:** En esta crisis las empresas que tenían menos hoteles en propiedad y un modelo basado en la gestión y el alquiler han sido las que más han sufrido, no sólo en España sino en todo el mundo, cuando tradicionalmente siempre se ha dicho que las patrimonialistas asumíamos más riesgos.

**Luis:** Seguimos siendo fieles a nuestro modelo de negocio, pero estamos estudiando alternativas, ya que en el mercado encontramos oportunidades en destinos donde ya estamos que no po-

## Para 2022 en Riu “priorizamos mantener la calidad y el precio aunque sea a costa de reducir márgenes”, según ha subrayado Carmen Riu

aún no hay nada en concreto, aunque podría avanzarse en esta línea en 2022 si todo encaja. Si encontráramos el adecuado podríamos hacer muchas cosas juntos.

### ¿Y se plantean desinversiones?

**Luis:** Es que nosotros, aparte del plan de expansión en hoteles nuevos, tenemos una estrategia de reformas muy consolidada y que también requiere de grandes dotaciones porque no las hacemos pequeñas. Lo que nos gusta es hacerlas potentes para que se perciba

hotelera reformada y entonces volveremos a empezar con una segunda vuelta.

A ello se suman los hoteles que tenemos en construcción: el segundo de Nueva York, que sólo está pendiente de los últimos permisos y licencias; Londres, Toronto, Senegal, Zanzíbar, dos en México y el de Chicago. Son muchos los que hay que hacer y financiar, por lo que también nos planteamos desinvertir en alguno de nuestro portfolio manteniendo la gestión y dedicar ese dinero a buscar cosas nuevas. Es como cuando era joven. A mí siempre me ha gustado mucho la música y lo que hacía era vender discos viejos para comprarme nuevos. Era una lástima deshacerse de ellos pero era lo que tenía que hacer si quería estar al día de lo que iba saliendo. Obviamente en este caso mantendríamos la gestión, pero ahora mismo tampoco tenemos nada concreto en este sentido ya que estamos en una fase muy inicial.



Ambos directivos se han mostrado satisfechos con los resultados de 2021.



Carmen y Luis Riu llevan al frente desde 1998.

demos atender porque nuestro flujo de caja es menor por nuestros compromisos financieros. Una de las opciones que estamos barajando es encontrar un fondo de inversión que más o menos encaje con nuestra filosofía, porque son los que tienen el dinero, y que adquiriera el hotel para que lo gestionemos nosotros, porque no quieren solares al considerar que suponen asumir demasiado riesgo. Ellos lo que quieren es un papel que especifique lo que vale el hotel y sus resultados, nada más. Estamos mirando opciones, pero

el cambio y el turoperador, los clientes y hasta los propios trabajadores vean que no es un simple maquillaje sino prácticamente un hotel nuevo, con inversiones que oscilan entre 20 y hasta 50 millones de euros. Prácticamente nos quedamos con el solar, que ya está amortizadísimo, y los jardines, que es lo único que mejora con el tiempo. Mantienes lo que funciona, lo que demanda el cliente o que has visto que tienen éxito en otros sitios. De hecho nos quedan cinco o seis establecimientos para completar el 100% de nuestra planta

### ¿Dónde les gustaría tener esas “cosas nuevas”?

**Luis:** ¿Dónde me gustaría estar y no estamos? Pues en París y en Amsterdam. En Londres nos costó mucho entrar pero encontramos; en Nueva York nos costó más y ya tenemos dos. Pero en París es muy difícil encontrar algo de entre 250 y 300 habitaciones; hoteles pequeños hay disponibles, pero no se ajustan a nuestro modelo.

### ¿Y en vacacional?

**Luis:** En vacacional es un poco más



fácil porque hay más solares o más hoteles construidos en el mercado. En cambio en las ciudades es muy difícil entrar. En vacacional tal vez sería en Tailandia, aunque también está todo carísimo, pero sería el lugar que más difícil lo tengo para algún día hacer algo y me gustaría estar, sí. Porque no es comprar por comprar, tienes que asegurarte de que vas a poder amortizar esa inversión.

**Carmen:** Nuestro padre siempre decía que compráramos los solares caros, nunca los baratos. Porque vas a permanecer allí 40 o 50 años, por lo que podrás amortizarlo y conservarlo en el tiempo ese buen posicionamiento.

### ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

**Durante la crisis se ha visto muy reforzada la venta directa. ¿Cómo se compensa eso con la apuesta que habéis hecho por los agentes de viajes con Riu Pro?**

**Luis:** Se pueden combinar ambas estrategias perfectamente, con una comercialización híbrida. Antes eran las agencias de viajes las que tenían una mayor cuota de mercado, pero con la pandemia ha subido más la venta directa y queremos apoyarlas. A lo mejor no van a recuperar el mismo nivel que tenían antes, porque las nuevas generaciones prefieren hacer sus reservas online y muchas veces directamente con el establecimiento. Pero tenemos que apoyarlas porque han sido siempre nuestros compañeros de viaje y ahora, que están peor, es el momento de echarles un cable.

### ¿HUIDA DE TALENTO?

**Al retomar la actividad muchas cadenas se han encontrado con el problema de la huida de talento de la industria hotelera hacia otros sectores. ¿Ha sido éste el caso de Riu?**

**Carmen:** No, quizá también porque la gente ha valorado mucho estar en Riu por la seguridad y el compromiso de una empresa tan estable, lo que también se ha visto reflejado en que todos los directivos hemos estado al pie del cañón desde que finalizó el confinamiento porque apostamos por el trabajo presencial.

Sí hemos percibido que con el cierre de los hoteles en destinos como Cabo Verde o México el personal regresó a su lugar de origen, pero poco a poco están volviendo a sus puestos de trabajo. También influyen las posibilidades de promoción interna que ofrece una gran cadena como esta, en permanente crecimiento. Dos de nuestros consejeros directivos y muchos mandos intermedios empezaron con nosotros desde abajo, y eso la gente lo percibe en primera persona. Es la mejor forma de conservar el talento. En Cabo Verde, por ejemplo, más del 90% de los trabajadores en nuestros hoteles es caboverdiano, también como jefes de departamento, y muchos de ellos están al frente de nuestros proyectos de expansión en otros destinos, por ejemplo ahora en Senegal. Eso incentiva mucho.

**Luis:** El destino donde nos ha costado más reincorporar a la gente ha sido Estados Unidos, por las ayudas de 2.000 dólares que dio el Gobierno. Aunque tam-

## En construcción, el segundo de Nueva York, pendiente de licencia; Londres, Toronto, Senegal, Zanzíbar, Chicago y dos en México

bién han tenido su efecto positivo, ya que gracias a ellas ha salido más gente de vacaciones que antes no lo hacía. Prueba de ello es que antes apenas teníamos clientes afroamericanos en la gama Riu Palace y ahora los tenemos llenos porque han decidido utilizar ese dinero para disfrutarlo.

**Carmen:** Sí es cierto que, al ser el sector uno de los más digitalizados, el departamento que más crece, y con mucha diferencia, es el informático. Ahí sí nos encontramos con el problema de falta de talento, que es generalizado. Pero ante esta situación lo que hacemos es contratar fuera, ahora en Argentina, donde junto con México tenemos sendos departamentos que nos complementan. No en vano todo lo hacemos ya online, pero es que en un par de años todo el personal del hotel se comunicará con sus compañeros e informará de cualquier incidencia a los responsables del área implicada desde un dispositivo similar a un móvil porque estamos todos conectados. Ya todo funciona así pero avanzará cada vez más en esa línea. Y ahí estaremos, dando respuesta a esas nuevas necesidades de clientes y empleados. ■



La complementariedad y admiración mutua de ambos traspasan sus palabras.



La sucesión en Riu lleva años preparándose

# RETOS DE NUEVA GENERACIÓN

Por **Vivi Hinojosa**

@vivi\_hinojosa

No está previsto a corto plazo y desde luego “no forzar nada” es la norma no escrita para llevar a cabo el relevo familiar al frente de Riu Hotels & Resorts, como incide su consejera delegada, Carmen Riu. Pero también ha reconocido que “la preparación de la siguiente generación se ha hecho desde el principio, desde que los niños eran pequeños”. Ella y su hermano Luis Riu, también consejero delegado, nos revelan cómo han dispuesto todo para garantizar la continuidad de la saga.

**C**armen y Luis Riu han tenido bien presentes las palabras de su padre, **Luis Riu Bertrán**, a la hora de educar a su prole, como ha recordado a **HOSTELTUR** la consejera delegada de la cadena: "Mi padre siempre decía que el empresario asume muchos riesgos y algún día puede perderlo todo, por lo que tiene que estar preparado para trabajar en cualquier otra cosa, él y sus descendientes. Y nada de formación de clase alta, sino de clase trabajadora. Es como nos educó a nosotros y lo que también hemos hecho con nuestros hijos".

De hecho, según ha detallado, "los tenemos a todos trabajando en la casa. Como hay diferencia de edades, hay unos que se han incorporado antes y otros más tarde, también en función de las oportunidades que han ido surgiendo en momentos determinados de evolución de un departamento u otro". Pero en todos los casos han empezado desde abajo, pasan-

## Luis Riu Bertrán aconsejaba a sus hijos formarse para estar preparados para trabajar en cualquier cosa por los riesgos que asume el empresario

mos balance del ejercicio: qué hemos hecho bien o mal, cómo lo hemos corregido, qué beneficios hemos tenido, qué inversiones hemos hecho...".

Y, según ha añadido, "aún seguimos haciéndola, aparte de que ellos también mantienen sus reuniones entre primos sobre temas muy concretos en los que quieren profundizar. De hecho ellos mismos nos pidieron un cambio de algunos artículos de los estatutos que Luis y yo aceptamos". A esas reuniones se suman,

empresa y las oportunidades que han ido surgiendo han determinado que ella ahora comparta algunas de sus responsabilidades con su hijo, **Joan Trian**, y su hermana **Lola** se encargue del área de Sostenibilidad; **Naomi Riu**, hija de Luis, esté al frente de la Dirección Financiera, mientras sus dos hermanos, **Luis y Roberto**, acompañan a su padre en sus viajes a todas las aperturas y reformas para vivir de primera mano la estrategia de expansión de la cadena.

Buscan así que la complementariedad y confianza absoluta que siempre han caracterizado la relación entre ambos hermanos se trasladen a la siguiente generación. Y es que, según ha admitido Luis Riu, "a mí no me gustan los temas que lleva ella y a ella, a lo mejor sí le gustan un poco más los míos pero tampoco podría seguir ese ritmo, por lo que ninguno se mete en el terreno del otro, en el que confiamos plenamente, y así, juntos, abarcamos más". En



Luis Riu se encarga de Expansión, Obras, Operaciones y Comercialización.



Carmen Riu se ocupa de los departamentos de Jurídico, Finanzas, Sistemas y RSC.

do por distintas áreas de responsabilidad e incluso regresando tras ocupar cargos directivos en grandes empresas internacionales.

Además, la convivencia cercana de ambos hermanos ha facilitado que los primos hayan crecido juntos, se conozcan muy bien entre ellos y se lleven bien. A ello se suma el hecho de que, como ha señalado **Carmen Riu**, "desde hace 16 años, cuando el pequeño tenía 12, celebramos una reunión anual con ellos donde hace-

como ha agregado **Luis Riu**, encuentros "con asesores externos, con nuestros abogados o con los consejeros, para preguntarles lo que han querido y empaparse bien del funcionamiento de la empresa".

### EVOLUCIÓN NATURAL

Lo que ambos persiguen es que esa continuidad de la saga familiar se realice, en palabras de Carmen Riu, "de forma natural, sin forzar nada, y por ahora todo va encajando". La propia evolución de la

este sentido Carmen ha subrayado que su hermano "está tocado, igual que mi padre, de una cualidad para saber dónde invertir, a qué nuevos destinos hay que ir. Y yo me fío totalmente de su intuición, porque además carezco de ese sexto sentido".

Un buen ejemplo de ello, y caso de éxito, fue su entrada en Jamaica, con la que en principio su socio **TUI** no se mostraba muy de acuerdo, como ha precisado Luis: "Le decían a mi padre que me iba a equivocar, pero claro, ellos pensaban en

Kingston, donde la situación es más complicada, pero yo veía que marcas como Sandals y SuperClubs gestionaban con éxito resorts todo incluido a un precio elevado que me dejaba a mí mucho margen de acción". Y no le faltaba razón: al primer establecimiento le siguieron otros -hoy tiene seis distribuidos en tres localizaciones dentro del país: Montego Bay, Negril y Ocho Ríos- y, aunque al principio intentó mantener el secreto ante las insistentes preguntas de sus competidores, la realidad acabó cayendo por su propio peso.

### RETOS PARA NUEVAS GENERACIONES

Las nuevas generaciones heredarán retos de las anteriores aún sin resolver, como la infravaloración del sector turístico en nuestro país, sobre todo el segmento vacacional, que sin embargo es líder y modelo a seguir fuera de nuestras fronteras. Carmen Riu no entiende "por qué tenemos esta mala imagen en España. Somos el motor de nuestra economía y ya en la anterior crisis demostramos nuestra capacidad para sacar al país adelante".

Y va más allá: "Al subestimar el sector es como si infravaloraran el trabajo del personal de hostelería. ¿No tienen valor un recepcionista o un camarero, que hablan varios idiomas? Servir un café con amabilidad y simpatía cada día del año, independientemente de tu situación personal, no es tan fácil, ¿eh? ¿Las camareras de piso? Hoy en día no hay nadie que sepa de desinfección más que ellas. El técnico de un hotel conoce a la perfección todos los aparatos que lo integran. Entonces, ¿por qué infravaloramos tanto al trabajador turístico? Es algo que no puedo entender".

Y además, ha añadido, "con lo que aportan al país. Tenemos una materia prima, que es el sol, las playas y nuestra

forma de vivir, que hay mucha gente a la que le apetece venir y disfrutarla con nosotros. Y resulta que no lo valoramos. Es una materia prima fantástica que atrae a mucha gente y que a muchos otros países les gustaría tener. Pues pongámosla en valor".

### FONDOS EUROPEOS

Y en esa puesta en valor los fondos europeos tienen mucho que decir, aunque ambos directivos tampoco se muestran muy optimistas respecto a su aplicación. Y es que a estas alturas, según la consejera delegada de Riu, "aún no sabemos qué tenemos que hacer" para solicitar esa financiación para proyectos de sostenibilidad y digitalización "que ya tenemos preparados para su ejecución". La Administración "se muestra dialogante pero aún no saben nada de cómo lo van a hacer".

Carmen Riu teme que "igual que pasó con el Plan E de 2008-2009, todo el esfuerzo se quede en acciones puntuales para pequeñas iniciativas, pero no se focalice en transformar nuestro modelo turístico con proyectos mucho más integrales y complejos. Veo que a la Administración le cuesta avanzar en esto. Por ejemplo, ¿por qué el turismo no merece tener un PERTE (Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica) como sí han tenido otros sectores?".

No sólo podemos perder una gran oportunidad, sino que nuestros países competidores en Europa sí la aprovechen para recortar distancias. Y el ejemplo lo tenemos cerca, como ha destacado la directiva: "En Italia ya organizaron hace meses un comité como toca, que está trabajando en ello y promoviendo todo tipo de iniciativas. Claro que ellos tienen a Draghi al frente".

## ESTRATEGIA DE RSC

### "Devolver a la sociedad lo que nos ha dado" marca el objetivo

*La falta de reconocimiento del sector es aún más flagrante si se analizan las acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que emprenden empresas turísticas como Riu, que incluso en el peor año de su historia mantuvo su presupuesto en este tipo de acciones poniendo el foco en las personas.*

*Y así va a seguir ya que, como ha avanzado Carmen Riu, "para 2022 destinaremos lo que teníamos previsto para 2020, que superaba los dos millones de euros".*

*Esa línea estratégica va a continuar aplicándose de manera paralela a la de la sostenibilidad en los hoteles, donde a raíz del coronavirus se retrocedió en la eliminación de los plásticos de un solo uso para garantizar la seguridad de clientes y empleados, pero que ahora la cadena va a retomar.*

*A ello se añade, según ha enumerado la directiva, "la instalación de placas solares en todos los establecimientos que podamos, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, para potenciar el autoconsumo; y favorecer la circularidad hotelera con todo el tema de reutilización de aguas grises, como ya veníamos haciendo en destinos como Canarias, Cabo Verde o Costa Rica, y de residuos, que va a ser clave. Todo eso implica inversiones importantes, aunque nosotros estamos decididos a continuar avanzando en esa línea, con mi hija Lola al frente, porque consideramos que es el camino a seguir".*

**"Luis está tocado, igual que mi padre, de una cualidad para saber dónde invertir, a que nuevos destinos hay que ir. Y yo me fío totalmente de su intuición", según confiesa Carmen**

**"Al subestimar el sector están infravalorando el trabajo del personal de hostelería. No puedo entenderlo: somos líderes mundiales y sin embargo aquí tenemos esa mala imagen"**