C-805
Noviembre del 2021

Le Grand Hôtel de Leysin (GHL)

Edi Soler
Gaizka Ormazabal

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Le Grand Hôtel de Leysin (GHL) era uno de los más antiguos de Leysin, un pequeño pueblo suizo situado en el cantón de Vaud, a 30 kilómetros de Montreux y muy cerca del lago Lemán. A 1.260 metros sobre el nivel del mar, Leysin era uno de los epicentros para los amantes del esquí alpino, además de un oasis de tranquilidad para aquellas empresas que buscaban evadirse de los grandes núcleos urbanos con el fin de celebrar sesiones de trabajo, conferencias o talleres.

GHL, de cuatro estrellas, fue fundado en 1970 por Luca Frey, abuelo de Sofie Keller, actual directora general del hotel. La propiedad continuaba en manos de la familia, que también poseía el inmueble. En el 2020, GHL contaba con 250 habitaciones repartidas en cinco plantas. A finales de los noventa, se llevó a cabo una importante renovación de las instalaciones, convirtiendo la primera planta en un espacio para eventos, conferencias y salas de reuniones. Desde entonces, no se había llevado a cabo ninguna otra inversión significativa. Además, contaba con dos restaurantes, piscina climatizada, gimnasio y un centro de *wellness* que ofrecía todo tipo de tratamientos.

A lo largo de sus 50 años de historia, GHL había gozado de épocas de fuerte crecimiento y vivido también momentos más complicados. A pesar de que sus principales ingresos provenían de clientes vacacionales, habían conseguido atraer también a clientes de negocios, sobre todo gracias a las instalaciones de que disponían para la celebración de conferencias y todo tipo de eventos corporativos.

Keller, de 34 años, era la menor de tres hermanos y durante mucho tiempo se había dedicado profesionalmente al esquí de competición. Aunque ya no competía, seguía dedicando casi la totalidad de sus días libres a este deporte, incluidos los veranos, en los que trataba de viajar a Argentina para disfrutar de la temporada invernal en ese país. Sus dos hermanos mayores, de 39 y 41 años, estaban casados y tenían hijos pequeños, y trabajaban en el sector bancario. El hermano mayor era también miembro del Consejo de Administración de GHL. El resto del Consejo lo componían un primo de Keller, dos profesionales independientes y la madre de Keller, Sarah Frey, que ejercía como presidenta.

Caso preparado por los profesores Edi Soler y Gaizka Ormazabal. Noviembre del 2021.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 21/11/22

Tras su retirada del esquí de competición Sofie Keller había estudiado en la Ecole Hotelière de Lausana y, desde su graduación, había trabajado en la industria hotelera en otras partes del país, en especial para las cadenas Mövenpick y Accor, aunque nunca como directiva. A principios del 2019, el Consejo de Administración había aprobado la incorporación de Keller como directora general del hotel tras la jubilación de su madre, que había ocupado el puesto durante los últimos 20 años. En palabras de su hermano menor: "No está mal lo que ha apostado mamá al poner a Sofie al frente de GHL. Imagino que algo habrá aprendido estos últimos años, pero con ese genio…".

En efecto, la incorporación de Keller había causado una cierta inquietud entre los trabajadores de GHL. Sin embargo, esta contaba con el respaldo de su madre, que solía participar en algunas decisiones tanto formalmente (a través del Consejo de Administración) como de manera informal. De hecho, algunos trabajadores seguían acudiendo a ella cuando consideraban que debía estar informada sobre algo específico que estuviera ocurriendo en el hotel.

En enero del 2020, con motivo de la celebración del primer Consejo de Administración del año, la contable había enviado a Keller un avance de los resultados del 2019, junto a los de los dos años anteriores (véase el Anexo 1). El 2019 había sido un año récord en Suiza, con casi 40 millones de pernoctaciones, un 2% más que el año anterior[1]. De estos, 18 millones correspondieron a demanda local, que había aumentado un 3% respecto al año anterior. En cuanto a la ocupación media, en el 2019 fue de un 55% en el total del país helvético, similar al promedio del cantón de Vaud. Para GHL, por el contrario, ese año había sido uno de los peores de la última década.

Además de tratarse de un enclave atractivo para la práctica de todo tipo de deportes de montaña, en el pasado, Leysin había conseguido atraer un buen número de eventos corporativos, conferencias y congresos, como alternativa a ciudades cercanas como Montreux, Lausana o Ginebra. Sin embargo, el pequeño mercado hotelero de Leysin y su entorno estaba saturado de oferta. Los siete hoteles que formaban el *compset (competitive set)*[2] de GHL, todos de cuatro estrellas, ofrecían servicios similares y precios prácticamente idénticos, dada la transparencia habitual en el sector. El mayor de todos en facturación era un hotel de la cadena francesa Accor, situado a escasos 500 metros de GHL. Keller analizaba casi a diario los precios de su *compset*, en especial los del hotel de Accor, que solían ser la referencia para el resto de los competidores. La cadena Accor, con 73 hoteles en Suiza y más de 9.200 habitaciones[3] era la que más presencia tenía en el país en el 2020.

El Consejo de Administración celebrado en enero del 2020 había puesto sobre la mesa la necesidad de conseguir eficiencias en el negocio de GHL. En esa línea, Keller había sugerido dejar de ofrecer el servicio de conferencias. Para llevar a cabo el análisis, había solicitado a la contable un mayor detalle de los resultados del 2019 desglosados por líneas de negocio (véase el Anexo 2) junto con una pequeña explicación de cada uno de los ingresos y costes incluidos en dicho análisis, así como otros datos del hotel (véase el Anexo 3). Para Keller, los resultados negativos del negocio de conferencias eran la prueba definitiva de que ese negocio era inviable y así se lo había comunicado al Consejo. Sin embargo, este había denegado su petición de cerrar esta línea de negocio.

[1] Swiss Tourism Federation. *Swiss tourism in figures. Structure and industry data, 2019* (2019), https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2020-07/STV_STIZ_2019_en_web_0.pdf

[2] El *competitive set*, conocido en el sector hotelero como *compSet*, es el grupo de alojamientos de características similares a un hotel que compiten directamente con este.

[3] Horwath HTL. *Switzerland Hotels & Chains, 2020* (2020), https://horwathhtl.ch/en/publication/swiss-hotels-chains-2020/

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Seis meses más tarde, Keller se preparaba para una nueva reunión del Consejo de Administración. Durante esos meses había sucedido lo inimaginable: en marzo del 2020 había estallado la pandemia causada por la COVID-19. Uno de los sectores más afectados por la situación sanitaria había sido el turístico. Las autoridades habían obligado a cerrar hoteles, restaurantes y otros negocios, y a despedir temporalmente a millones de trabajadores en todo el mundo. Suiza, a pesar de haber resistido la crisis algo mejor que la mayoría de los países de su entorno, no había sido una excepción. Sin embargo, a diferencia de otras autoridades, el Gobierno helvético no había aplicado un confinamiento estricto de la población. Aun así, los confinamientos decretados en muchos otros países y las restricciones en los viajes hicieron que la ocupación hotelera alcanzara mínimos históricos en marzo y abril de ese año.

La madre de Keller había aconsejado a su hija mantener el hotel abierto a pesar de la escasa ocupación. "GHL no puede cerrar. Tenemos clientes locales de toda la vida que seguirán viniendo. La vida continúa a pesar del coronavirus". Keller mantuvo abierto el hotel atendiendo las indicaciones de las autoridades sanitarias, pero se vio obligada a reducir algunos gastos y a despedir temporalmente a algunos de sus trabajadores, que pudieron acogerse a las ayudas que había puesto en marcha la Administración helvética. También tuvo que implementar medidas sanitarias para asegurar que GHL fuera seguro para los escasos clientes que se alojaran en el hotel.

El Consejo de Administración de julio estaba previsto para el día siguiente. Para preparar la reunión, Keller había solicitado un avance de los resultados del primer semestre del 2020 (véase el Anexo 4). Estos resultados, aunque esperados, le inquietaron. GHL nunca había tenido una ocupación inferior al 40% y unos ingresos por habitación disponible (RevPAR[4]) tan bajos, ni siquiera durante la crisis financiera del 2008.

El gran reto que Keller tenía ahora sobre la mesa era volver a números positivos en el segundo semestre del año. La gran mayoría de los países del entorno estaban empezando a eliminar los confinamientos y a relajar las restricciones. Aun así, el turismo extranjero podría tardar en recuperarse, ya que muchos países, como Suiza, imponían cuarentenas y otras restricciones a los viajeros que deseaban traspasar sus fronteras. A pesar de la gran incertidumbre, Keller confiaba en que la ocupación aumentara ligeramente en verano gracias al turismo local, y todavía más el último trimestre del año, coincidiendo con el inicio de la temporada de esquí. Algunos laboratorios farmacéuticos, además, pronosticaban que podrían tener disponible una vacuna contra la COVID-19 en otoño de ese año. Los mercados financieros también mostraban importantes signos de recuperación.

Con esto en mente, y atendiendo a la demanda estacional habitual de GHL, Keller había elaborado un pequeño informe para el Consejo con la ocupación media estimada para el segundo semestre del 2020, así como los precios netos medios previstos por habitación y noche (véase el Anexo 5), que seguían bajos, aunque en línea con su *compset*. En cuanto a los costes, no esperaba un cambio sustancial respecto a los del primer semestre del 2020, a excepción de los de limpieza, que muy probablemente aumentarían un 5% debido al coronavirus. Tampoco preveía cambios en las tarifas de los demás servicios.

El día anterior a la reunión, Keller descubrió que el hotel de Accor, su principal competidor, había lanzado una campaña en su web con importantes descuentos para todas las pernoctaciones, sin excepción, hasta diciembre del 2020. Esto suponía, según sus estimaciones, un precio neto promedio de unos 120 francos suizos (CHF) por habitación y noche, muy por debajo de las tarifas

[4] *Revenue per available room:* Es uno de los indicadores más habituales en el sector. Se obtiene multiplicando el precio medio diario de la habitación por la tasa de ocupación.

Do Not Copy or Post